

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost podniku

Company Competitiveness

Student: Bc. Eliška Vorlíčková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Blanka Poczatková, Ph.D.

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“. „Přílohu č. 2 jsem zpracovala podle Pollakova grafického měřítka životaschopnosti podniku [17]”.

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....
Eliška Vorlíčková

Obsah

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKÁ ČÁST.....	2
2.1	VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ DANÉHO TÉMATU	2
2.1.1	<i>Konkurence.....</i>	2
2.1.2	<i>Konkurenceschopnost.....</i>	3
2.1.3	<i>Konkurenceschopnost jako potenciál</i>	4
2.1.4	<i>Nové dimenze konkurenceschopnosti</i>	5
2.1.5	<i>Konkurenční výhoda.....</i>	8
2.1.6	<i>Konkurenční strategie.....</i>	9
2.2	VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ VZTAHUJÍCÍCH SE K PODNIKU	10
2.2.1	<i>Podnikání.....</i>	10
2.2.2	<i>Podnikatel.....</i>	11
2.2.3	<i>Podnik.....</i>	12
2.2.4	<i>Podnikavost</i>	12
2.2.5	<i>Definice malých a středních podniků</i>	12
2.3	PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ.....	15
2.3.1	<i>Makropodnikatelské prostředí.....</i>	16
2.3.2	<i>Mezopodnikatelské prostředí</i>	16
2.3.3	<i>Mikropodnikatelské prostředí.....</i>	17
2.4	METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA.....	17
2.4.1	<i>PEST analýza.....</i>	18
2.4.2	<i>Porterův model pěti konkurenčních sil.....</i>	19
2.4.3	<i>Hodnocení životaschopnosti podniku</i>	23
2.4.4	<i>SWOT analýza</i>	25
3	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	29
3.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	29
3.2	VLASTNICKÉ VZTAHY V KONCERNU PANTHER INTERNATIONAL	30
3.3	ODBĚRATELSKO-DODAVATELSKÉ VZTAHY	31
3.4	VÝROBKY SPOLEČNOSTI	32
3.5	PRŮBĚH VÝROBY ČI MONTÁŽE.....	34
3.6	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	35
4	ANALYTICKÁ ČÁST	37
4.1	APLIKACE PEST ANALÝZY	37
4.1.1	<i>Politické a legislativní faktory.....</i>	37
4.1.2	<i>Ekonomické faktory</i>	40

4.1.3	<i>Sociální a demografické faktory</i>	45
4.1.4	<i>Technologické faktory</i>	48
4.2	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	49
4.2.1	<i>Hrozba nově vstupujících firem do odvětví</i>	49
4.2.2	<i>Vyjednávací síla dodavatelů</i>	51
4.2.3	<i>Vyjednávací síla odběratelů</i>	53
4.2.4	<i>Hrozba substitučních výrobků</i>	54
4.2.5	<i>Intenzita soupeření mezi stávajícími firmami</i>	55
4.2.6	<i>Shrnutí Porterovy analýzy</i>	57
4.3	APLIKACE POLLAKOVY METODY HODNOCENÍ ŽIVOTASCHOPNOSTI PODNIKU	58
4.4	SWOT ANALÝZA	66
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	69
5.1	VSTUP NA ČESKÝ TRH	69
5.2	STRATEGIE PODNIKU	70
5.2.1	<i>Strategie podniku jako výrobce a prodejce</i>	70
5.2.2	<i>Strategie podniku jako distributora</i>	71
5.3	ODMĚNY A ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE ČLENŮ MANAGEMENTU	72
5.4	SYSTEMATICKÉ HODNOCENÍ DODAVATELŮ	72
6	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	76
	SEZNAM ZKRATEK	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

1 Úvod

Poté, co svět zasáhla hospodářská krize, se pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda začaly skloňovat ještě více než kdykoliv předtím. Byla to právě malá konkurenceschopnost, která se stala pro řadu firem v období krize osudnou nebo dostala podniky do vážných existenčních problémů. K růstu konkurence přispěl i fakt, že vlivem globalizace nekončí rivalita mezi firmami českými hranicemi či hranicemi Evropy. V dnešní době je potřeba konkurenci vnímat v celosvětovém měřítku. Svět se stal jedním globálním trhem, na němž firmy bojují o přežití. Tyto a další důvody přispěly k tomu, že se konkurenceschopnost stala jedním z nejdůležitějších témat současnosti.

V této práci se zaměřuji na analýzu konkurenceschopnosti konkrétního podniku a to podniku Master Bike, který se zabývá výrobou a prodejem jízdních kol. Firma vyvážá takřka celou svou produkci do zahraničí, ale zároveň uvažuje o vstupu na český trh. Tato diplomová práce by měla přispět k rozhodnutí, jestli tak učinit či nikoliv.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř kapitol. V první kapitole budou teoreticky vymezeny základní pojmy, které bezprostředně souvisí se zadaným tématem práce a budou zde rovněž popsány metody, které budou využity při samotné analýze konkurenceschopnosti firmy. Druhá část práce bude věnována charakteristice daného podniku. Následovat bude analytická část, v níž bude provedena PEST analýza vnějšího okolí podniku, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, s pomocí Pollakovy metody bude zjištěna hodnota ukazatele životaschopnosti podniku a na závěr této kapitoly budou shrnuty výsledky dílčích analýz prostřednictvím SWOT analýzy. Čtvrtá a poslední kapitola bude obsahovat návrhy a doporučení. Bude zde řečeno, jestli má podnik vstoupit na český trh a jaká opatření by přispěla ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Cílem diplomové práce je zjistit, jestli by se firmě Master Bike vyplatilo vstoupit na tuzemský trh a do jaké míry by byla firma schopná konkurovat ostatním subjektům, které působí v odvětví jízdních kol v České republice. Dále zjistit, jaké jsou silné a slabé vnitřní stránky firmy a jaké příležitost a ohrožení se nacházejí ve vnějším prostředí podniku a na základě těchto informací navrhnout doporučení, která by vedla k zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

2 Teoretická část

V této kapitole budou vysvětleny pojmy a termíny, jejichž vymezení je vzhledem k zadanému tématu práce vhodné. Rovněž budou objasněny metody, které budou použity při hodnocení konkurenceschopnosti analyzovaného podniku.

2.1 Vymezení základních pojmů daného tématu

Na začátku práce je potřeba definovat stěžejní pojmy, které s daným tématem bezprostředně souvisí. Jedná se o pojmy konkurence, konkurenceschopnost, konkurenceschopnost jako potenciál, identita, integrita, mobilita a suverenita firmy, konkurenční výhoda a konkurenční strategie.

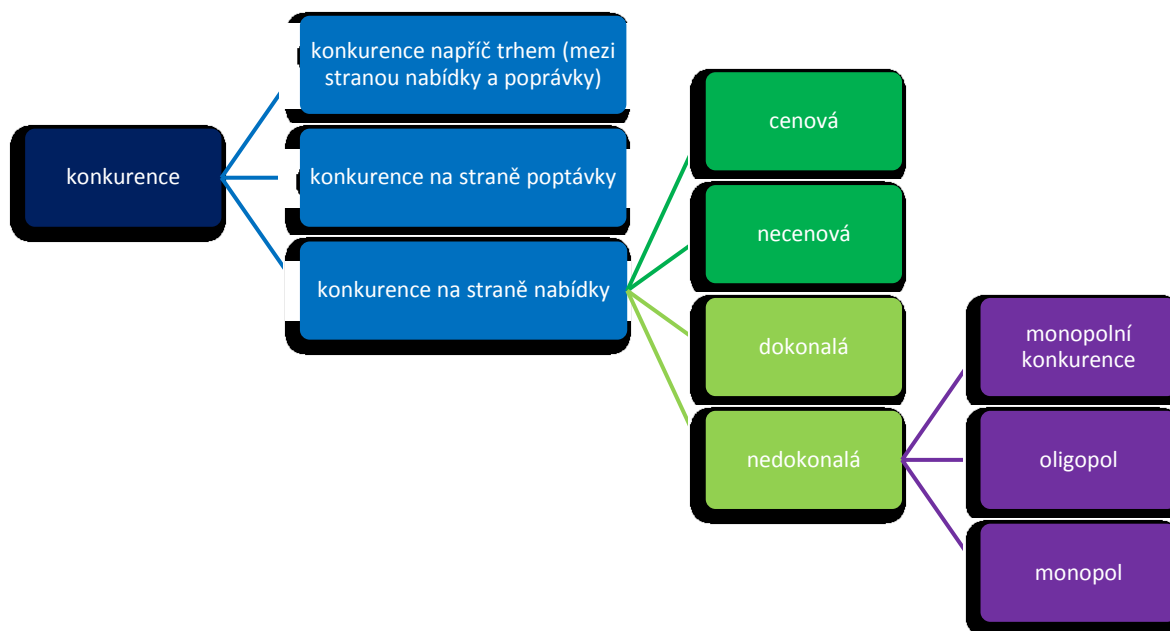
2.1.1 Konkurence

Výklad pojmu konkurence můžeme nalézt v každém slovníku cizích slov. Konkurence je zde vymezena jako soupeření, soutěžení, respektive jako projev hospodářské soutěže. Jak uvádí Mikoláš [15], z výše uvedeného je zřejmé, že pojem konkurence nemá jen ekonomický, ale také sociální, kulturní, etický, politický a jiný význam. Vedení podniku by nemělo opomenout žádný zorný úhel konkurence, přestože hledisko ekonomické je stěžejní.

Vlastní definici konkurence má i Evropská unie. Se zněním této definice se můžeme seznámit například v publikaci [22, str. 57-58]: „Podkladové materiály EU definují konkurenci jako situaci na trhu, kdy se prodejci výrobků nebo služeb snaží nezávisle na sobě získat přízeň kupujících, a to s cílem zajistit si konkrétní podnikatelský cíl jako např. zisk, velikost prodeje a/nebo podíl na trhu. Konkurenční soutěžení mezi firmami se uskutečňuje na základě cen, jakosti, doprovodných služeb nebo kombinací těchto a dalších faktorů, které zákazník pozitivně hodnotí. Spravedlivá a nedeformovaná konkurence je klíčovým pilířem tržní ekonomiky“.

Mikroekonomie [13] nahlíží na konkurenci jako na rivalitu mezi prodejci na straně jedné a kupujícími na straně druhé. Jde tedy o tzv. konkurenci napříč trhem, která vzniká střetáváním nabídky a poptávky na trhu. Předpokladem je tržní hospodářství s volně

fungujícími trhy. Formy konkurence z pohledu mikroekonomie znázorňuje následující obr. 2.1. Největší pozornost je věnována konkurenci na straně nabídky, tedy konkurenci mezi prodejci.



Obr. 2.1: Pojetí konkurence v mikroekonomii

Zdroj: Zpracováno podle [15]

Podle Vodáčka a Vodáčkové [22], aby existovala tržní konkurence, musí být splněny tyto tři základní podmínky:

- na trhu je současně více prodejců a/nebo kupujících, ale žádný z nich samostatně či v malé skupině nemůže silou své pozice ovládnout trh,
- výrobky nebo služby považujeme za stejnorodé (homogenní a plně záměnné),
- vstup na trh a výstup z trhu je volný (neomezený).

2.1.2 Konkurenceschopnost

Na začátku je potřeba říci, že slovo konkurenceschopnost má řadu synonym. Mezi nejčastěji používané patří konkurenční schopnost a konkurenčnost. Méně často se pak setkáváme s pojmy konkurenční síla, konkurenční zdatnost či konkurenční postoj.

Podle Jiráska [3] můžeme konkurenční schopnost obecně vymezit jako způsobilost jednoho aktéra získat úspěch nad svými soupeři při respektování pravidel, které schválila třetí strana. V praxi pak konkurenceschopnost podniku znamená, že podnik je schopen poskytovat výrobky nebo služby efektivněji než jeho významní konkurenti. Konkurenceschopnost je tedy měřítkem úspěšnosti podnikové strategie.

V širším slova smyslu je konkurenceschopnost dle Kislingerové [7] soubor předpokladů nezbytných pro dosažení dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a tím i k zvyšování celkové ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy. Jedná se o schopnost neustále vykazovat růst produktivity, tedy dosahovat s omezenými vstupy práce a kapitálu vyších výstupů. Konkurenceschopnost podniku se projevuje získáním, udržením a dalším zvyšováním tržního podílu na národním či mezinárodním trhu.

Jak uvádí Kislingerová v [7], existují čtyři rozměry konkurenceschopnosti, které jsou nezbytné pro úspěšnost firem či ekonomiky v mezinárodním kontextu:

- ***technologická konkurenceschopnost*** (výdaje na výzkum a vývoj, vědecké publikace, patenty),
- ***způsobilostní konkurenceschopnost*** (úroveň vzdělání, kvalitní infrastruktura v oblasti informačních a komunikačních technologií, difúze technologií a jejich optimální využití),
- ***poptávková konkurenceschopnost*** (soulad mezi strukturálním vývojem zahraniční poptávky a vývozem země),
- ***cenová konkurenceschopnost*** (důsledkem globalizace dochází k rapidnímu snižování nákladů u nediferencovaných produktů a ke stále většímu využívání technologií šetřících zdroje, cenovou konkurenční výhodu získávají státy s nízkými jednotkovými pracovními náklady – státy jako Čína, Ukrajina, Indie).

2.1.3 Konkurenceschopnost jako potenciál

Tato podkapitola vychází z poznatků Mikoláše [15], který chápe potenciál jako rozdíl mezi tím, co je, a tím, co by mohlo nebo musí být. Potenciál je pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor ke změně, jednak příležitost k umocnění původního potenciálu nebo ke vzniku nového potenciálu.

Podstata konkurence firem, ať už malých, středních nebo velkých, tkví v jejich konkurenceschopnosti. Současně je konkurenceschopnost považována za jednu z podob podnikatelského potenciálu. Konkurenceschopnost jako potenciál se musí vyznačovat:

- a) ***Všeobecnými charakteristikami***, kde existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je (např. na trhu), a tím, co může nebo musí být (např. co je dáno poznatky vědy, legislativou).
- b) ***Speciálními charakteristikami***, kde existuje externí zřeteluhodný potenciál v přímém okolí podniku, buď na straně nabídky (např. dodavatel), anebo na straně poptávky (např. spotřebitel).

Každý podnikatelský potenciál má svého nositele, resp. vlastníka, který s tímto potenciálem může disponovat. Uvolnění potenciálu je proto spojeno se změnou vlastnictví mezi nositeli. Jeden nositel může vlastnit více potenciálů různých rozměrů. Tím, že každý potenciál má svého vlastníka, jeho obsah nabývá různé formy (např. přírody živé, neživé, uměle vytvořené, formy lidského společenství nebo jejich vzájemné kombinace).

Podnikatelský potenciál se projevuje jako vnitřní síla, kterou obvykle můžeme ovládat nebo vnější síla, kterou ovládat nemůžeme. Vnitřní potenciál má podobu silných a slabých stránek podniku. Vnější projevy potenciálu pak označujeme jako příležitosti (přidávají sílu vnitřnímu potenciálu) a ohrožení (naopak ubírají sílu vnitřnímu potenciálu). Jde tedy o proces neustálého nabízení svých silných stránek příležitostem a zakrývání svých slabých stránek před možnými ohroženími.

2.1.4 Nové dimenze konkurenceschopnosti

V podnikání se můžeme setkat s dvěma typy faktorů a to s „měkkými“ a „tvrdými“ faktory. Literatura často nevěnuje dostatek pozornosti tzv. měkkým faktorům a zabývá se posuzováním pouze „tvrdých“ faktorů, tedy takových, které lze bezprostředně změřit. Význam „měkkých“ faktorů, mezi které patří identita, integrita, suverenita a mobilita, je však neopomenutelný a předpokládá se, že v budoucnu ještě vzroste.

Mikoláš [15] považuje identitu, integritu, mobilitu a suverenitu za nově se formující dimenze konkurenceschopnosti firem. Jeho model IDINMOSU se zaměřuje právě na tyto „měkké“ faktory a vymezuje je následujícím způsobem.

Identita firmy představuje soubor vnitřních a vnějších znaků, které ji reálně identifikují v prostředí. Jde o vlastní osobitost, nalezení a pochopení poslání, role firmy. Identita je tedy nalezení vlastního firemního JÁ v okolním světě.

Identitu firmy můžeme vymezit různými znaky, avšak obvykle to bývá těchto pět znaků:

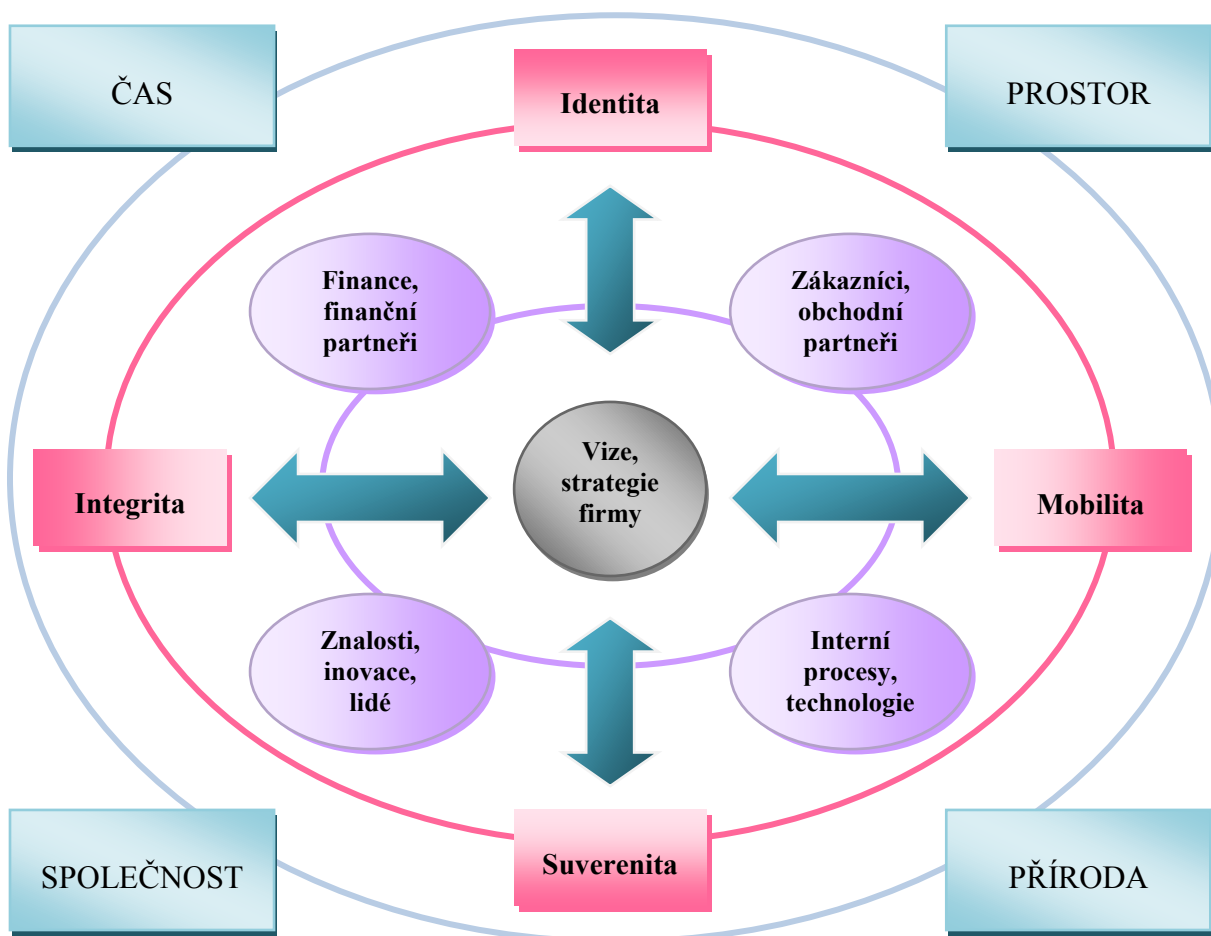
- a) idea – nosná myšlenka, která vystihuje podstatu firemní existence, proniká pomocí vizí celou společností a postupně vytrvá do podnikatelského záměru,
- b) totem – reprezentační místo ideje (lokalita, místo či objekt, jenž ztělesňuje ideu do prostorové podoby),
- c) design – estetický, vizuální apod. obraz ideje, který je rozvíjen totemem firmy a dalšími znaky identity,
- d) rituál – chování, vystupování, komunikace, procesy odvozené z ideje a realizující její obsah,
- e) inovace – proces přeměn ostatních znaků identity (ideje, totému, designu, a rituálu) do nových vývojových forem.

Integrita představuje firemní soudržnost a zahrnuje v sobě dva protiklady. Na jedné straně stojí pružnost a dynamičnost, která je dána tím, že pracovníci a organizační složky společnosti mají svou vlastní osobitost (identitu). Na druhé straně však tuto vlastní individualizovanou identitu spojují s celkem, tzn. firmou (popřípadě firma se svou aliancí, sdružením apod.). Neexistují-li oba znaky integrity, pak se společnost či seskupení podniků dostává do vážných ekonomických a jiných problémů, až nakonec dříve či později dospěje ke svému zániku.

Mobilita je schopnost a možnost reagovat na změny uvnitř i vně firmy, adaptovat se a vyvíjet s ohledem na vnitřní a vnější podněty. Projevuje se jako pohyb firmy v časoprostoru, přemísťování materiálních a nemateriálních prvků, vztahů a činností firmy.

Suverenita vyjadřuje postavení firmy v podnikatelském prostředí. O suverénním podniku hovoříme tehdy, jestliže má reálnou možnost rozhodovat účelně a účinně o svém vývoji a současně je schopen toto rozhodnutí efektivně realizovat.

Schéma konkurenceschopnosti firmy, které pracuje s pojmy identita, integrita, mobilita a suverenita, znázorňuje model IDINMOSU, který je zachycen na obr. 2.2.



Obr. 2.2: Schéma nového pojetí konkurenceschopnosti – model IDINMOSU

Zdroj: Zpracováno podle [15]

Model nezachycuje pouze „měkké“ faktory konkurenceschopnosti firmy, ale také řadu dalších faktorů. Jak je patrné z obr. 2.2, jádrem konkurenceschopnosti každé firmy je podnikatelská vize a strategie. Za vizi a strategii vždy zodpovídá vlastník a vrcholový management společnosti. Mezi základní faktory vnějšího prostředí, které jsou zdrojem externí konkurenceschopnosti firmy, patří příroda (živá, neživá, umělá), lidská společnost ve všech

podobách (ekonomická, politická, sociální aj. podoba), prostor (v nejširším pojetí, tedy i virtuální prostor) a čas. Z vnitřního prostředí podniku ovlivňují konkurenceschopnost lidský, obchodní, procesní (technologický) a finanční potenciál. „Měkké“ faktory konkurenceschopnosti jsou znázorněny na obr. 2.2 růžovou barvou, vize a strategie podniku šedou barvou, faktorům vnějšího prostředí patří modrá a atributům vnitřního prostředí fialová barva.

2.1.5 Konkurenční výhoda

Pojem konkurenční výhoda úzce souvisí s konkurenceschopností, neboť být konkurenceschopným znamená mít dostatečné konkurenční výhody. Jestliže firma dělá nebo vlastní něco, co je pro konkurenty těžko dosažitelné nebo dokonce nedosažitelné, je tato skutečnost podstatou konkurenční výhody a z ní plynoucích výnosů.

V [14] se dočteme, že podle Portera disponuje konkurenční výhodou každá firma, která dosahuje v rámci daného odvětví nadprůměrné rentability. Firma tedy disponuje konkurenční výhodou tehdy, když jí její převaha nad konkurenty zajišťuje dostatečné množství zákazníků a chrání ji před silou konkurence.

V odborné literatuře se můžeme setkat s různými výklady pojmu konkurenční výhoda. Dá se však říci, že všechny tyto definice popisují jinými slovy tytéž skutečnosti. Já jsem vybrala následující dvě definice:

- Podle Kotlera [8] je konkurenční výhoda prvek nebo soubor originalit, který staví společnost do výhodnější pozice oproti ostatním.
- Veber [20] vymezuje konkurenční výhodu jako využití takových faktorů ve fungování organizace, které jí zajistí vytvořit a udržet úspěšnou existenci.

Konkurenční výhoda může mít řadu podob. Jejím hlavním zdrojem jsou obvykle nízké náklady a diferenciací produktu. Kozel [9] rozlišuje tři následující druhy konkurenční výhody:

- a) ***nákladová výhoda*** (společnost má nižší náklady než ostatní firmy, což jí umožňuje snížit cenu oproti konkurenci),

- b) **diferenční výhoda** (firma disponuje nějakou významnou odlišností, která přináší zákazníkovi požadované uspokojení, které je vyšší ve srovnání s konkurenčními subjekty),
- c) **marketingová výhoda** (je dosažena dominance v oblastech prodeje, povědomí o značce výrobku, distribuci nebo jejich kombinací, a to díky marketingovým aktivitám).

Jestliže chce jeden podnik napodobit konkurenční výhodu druhého podniku, musí pochopit, co je příčinou jeho úspěchu. Není však lehké odhalit, které zdroje a schopnosti stojí za nadprůměrnými výkony určitého podniku. Přičemž nejtěžší není rozpoznat samotné zdroje a schopnosti, nýbrž jejich kombinace a vzájemné provázanosti, které vedly ke vzniku konkurenční výhody.

2.1.6 Konkurenční strategie

Porter v [18] vymezil tři obecné konkurenční strategie, které mohou být použity jednotlivě nebo ve vzájemné kombinaci tak, aby si firma vytvořila dlouhodobě obhajitelnou pozici na trhu a byla schopná se bránit konkurenčním silám nebo aby předstihla konkurenty v daném odvětví. Jedná se o strategie: prvenství v celkových nákladech, diferenciaci a soustředění pozornosti.

Prvenství v celkových nákladech spočívá v úsilí dosáhnout nejnižších celkových nákladů v daném odvětví. Mezi cesty, které vedou ke snížení nákladů, patří např. důsledná kontrola přímých a nepřímých nákladů, sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, minimalizace nákladů v takových oblastech jako je výzkum a vývoj, prodej, reklama, služby apod. V okamžiku, kdy firma dosáhne hranice nízkých nákladů, získává nadprůměrné výnosy v daném odvětví. Výnos plynoucí z uplatnění této strategie může podnik určitým způsobem ochránit před soupeřením konkurentů, jelikož nižší náklady znamenají, že podniku stále ještě zůstává zisk, který konkurenti museli vynaložit právě na soupeření.

Diferenciace znamená, že podnik vyrábí nebo poskytuje něco, co je v celém odvětví považováno za jedinečné, unikátní, zvláštní. Samotná diferenciaci může mít mnoho podob (např. jedinečná image, odlišný design, technologie, zákaznický servis atd.). V ideálním

případě firma dokáže být výjimečná v několika aspektech najednou. Diferenciací může podnik dosáhnout nadprůměrných výnosů v odvětví, i když jiným způsobem než s pomocí nízkých nákladů. Diferenciace vytváří ochranu před konkurencí tím, že firma získá loajální zákazníky, kteří bývají věrní osvědčené značce, a tím pádem jsou i méně citliví vůči cenám.

Soustředění pozornosti na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh je třetí a poslední Porterova konkurenční strategie. Podstatný rozdíl od předešlých dvou strategií spočívá v tom, že se nesoustředí na celé odvětví, nýbrž zaměřuje veškerou svou pozornost na pečlivě vybraný objekt. Základním předpokladem této strategie je, že firma je schopna splnit požadavky svého zvoleného objektu efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší pole působení. Existují tři možné situace, které při uplatňování strategie soustředění pozornosti mohou nastat – firma buď dosáhne diferenciaci, nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady, případně dosáhne obojího v určitém segmentu nebo u určité skupiny zákazníků.

2.2 Vymezení základních pojmů vztahujících se k podniku

V této pasáži budou vymezeny základní pojmy a definice, které úzce souvisí s podnikem. Bude vysvětleno, co je to podnikání, podnik, malý a střední podnik, podnikavost a kdo je podnikatel.

2.2.1 Podnikání

V literatuře se můžeme setkat s různými definicemi pojmu podnikání. Veber a Srpová v [21] interpretují podnikání ze čtyř pohledů:

- ***Ekonomické pojetí:*** Podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby docházelo ke zvyšování jejich původní hodnoty. Podnikání je zde chápáno jako dynamický proces vytváření přidané hodnoty.
- ***Sociologické pojetí:*** Podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, vytvářením pracovních míst a příležitostí a hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů.

- **Psychologické pojetí:** Podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, něco splnit, něco si vyzkoušet. Podnikání v tomto pojetí je prostředek k seberealizaci, postavení se na vlastní nohy, zbavení se závislosti atd.
- **Právnícké pojetí:** Podnikání je vymezeno v obchodním zákoníku jako soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku.

V publikaci [1] se můžeme setkat s podrobnějším výkladem jednotlivých pojmů, které obsahuje definice podnikání v obchodním zákoníku. Soustavnou činností se rozumí pravidelná či opakující se činnost. Podnikání tedy není např. jednorázová činnost. Pojem samostatnost podnikatele znamená, že sám rozhoduje o způsobu, formě, rozsahu, místě a čase výkonu svých aktivit. Podnikání vlastním jménem znamená, že podnikatelská jednotka musí mít svoje jméno, pod kterým uskutečňuje své podnikatelské aktivity. Podnikáním na vlastní zodpovědnost se rozumí zodpovědnost za plnění smluvních podmínek a za dodržování platných právních předpisů. Za účelem dosažení zisku znamená, že hlavním motivem pro podnikání je zisk.

2.2.2 Podnikatel

Podle obchodního zákoníku je podnikatel [36]:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Podnikatel se při hledání příležitostí na trhu a realizaci svých podnikatelských záměrů musí vypořádat s podnikatelským rizikem. Pro podnikání musí zabezpečit dostatek finančních prostředků, dobře organizovat své podnikatelské aktivity, být schopen vytyčovat nové cíle podnikání, mít dostatek sebedůvěry, být vytrvalý a neustále se učit z minulých zkušeností.

2.2.3 Podnik

Pojem podnik a firma budeme v následujícím textu považovat za synonyma, tedy slova se stejným významem. Pro vymezení pojmu podnik existuje řada výkladů. Například v [21] jsou uvedeny následující definice podniku:

- nejobecněji se jedná o subjekt, ve kterém dochází k transformaci zdrojů (vstupů) na produkty (výstupy),
- obsáhleji lze podnik vymezit jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (vlastních nebo pronajatých), které slouží podnikateli k uskutečňování podnikatelských aktivit,
- právně je podnik definován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání.

2.2.4 Podnikavost

S pojmy podnikání, podnikatel a podnik úzce souvisí pojem podnikavost. Podle Mikoláše [16] je podnikavost tvůrčí aktivita směřující k uspokojení nejen reálných materiálních a nemateriálních potřeb, ale také zdánlivých (virtuálních) potřeb. Podnikavost chápe jako spojení umu člověka (schopnost člověka pochopit svět kolem sebe a vytvořit z něj novou formu – výrobek, službu, mutaci přírody) a příslušné aktivity (schopnost, možnost a vůle něco učinit, provést akci, přenést myšlenku do reality).

V jiné literatuře [21] se můžeme dočíst, že podnikavost lze interpretovat jako dosahování „maxima slasti s minimem strastí“, což lze vysvětlit jako schopnost nacházet nejlepší řešení, dosahovat nejlepší výsledky při minimalizaci rizika. Obecněji je zde podnikavost vymezena jako jakákoliv činnost zaměřená na objevování příležitostí a převedení této příležitosti do reálné činnosti, jejímž výsledkem je splnění určitého, zpravidla ekonomického záměru.

2.2.5 Definice malých a středních podniků

Definovat pojem malá a střední firma, není zcela jednoduché. Hledisek, podle kterých se hodnotí, zda firma patří do kategorie MSP, je hodně. Častěji se používají kvantitativní

kritéria pro třídění podniků. Mezi kvantitativní kritéria patří např. počet zaměstnanců, celková hodnota aktiv, roční obrát, objem výroby či velikost zisku. Přičemž nejpoužívanější kritérium je počet zaměstnanců. Můžeme se však setkat i s kvalitativním vymezením malého a středního podniku. V dalším textu budou objasněny tři přístupy, kterými lze klasifikovat podniky.

Klasifikace podniků podle Českého statistického úřadu

Jak se můžeme dočíst v [21], od roku 1997 třídí Český statistický úřad podniky stejně jako Eurostat (statistický úřad EU) a od tohoto data klasifikuje podniky podle počtu zaměstnanců na:

- a) malé – do 20 zaměstnanců,
- b) středí – do 100 zaměstnanců,
- c) velké – 100 a více zaměstnanců.

Klasifikace podniků podle doporučení komise EU

Mnohem složitější klasifikaci podnikatelů a firem používá komise EU. Tato metodika využívá čtyři kvantitativní kritéria [21]:

- počet zaměstnanců,
- roční tržby (resp. příjmy),
- hodnota aktiv (resp. majetku),
- nezávislost.

Malý a střední podnikatel je nezávislý, jestliže žádná jiná osoba nebo více osob společně, které nesplňují definici MSP, nemají 25 % nebo více na jeho základním kapitálu nebo na jeho hlasovacích právech. [27]

Na základě této metody podniky dělíme na mikro (drobné), malé a střední. Konkrétní klasifikaci firem dle kritérií EU uvádím v následující tab. 2.1.

Tab. 2.1: **Typologie podniků dle kritérií EU.** Zdroj: *Vlastní zpracování podle informací z portálů BusinessInfo.cz a CzechInvest [24], [25].*

Typ podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Celková aktiva
Mikro (drobný)	< 10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR
Malý	< 50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
Střední	< 250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR

Z tab. 2.1 lze vyčíst definice jednotlivých podniků. Za drobný, malý a střední podnik považujeme takový, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat není vyšší než 50 mil. EUR nebo jeho celková aktiva nepřesahují částku 43 mil. EUR. Obdobným způsobem můžeme z tab. 2.1 vymezit definici malého nebo drobného podniku.

Stejná kvantitativní kritéria a totožnou klasifikaci firem používá zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. Jestliže chce podnikatel získat podporu z veřejných finančních prostředků, musí splňovat výše zmíněnou definici MSP a být nezávislý. Jak uvádí Veber a Srpová [21, str. 19]: „Hodnota obratu a aktiv se přepočítávají dle kurzu Evropské centrální banky ke konci roku, předcházejícímu roku podání žádost o podporu“.

Klasifikace podniků podle kvalitativního hlediska

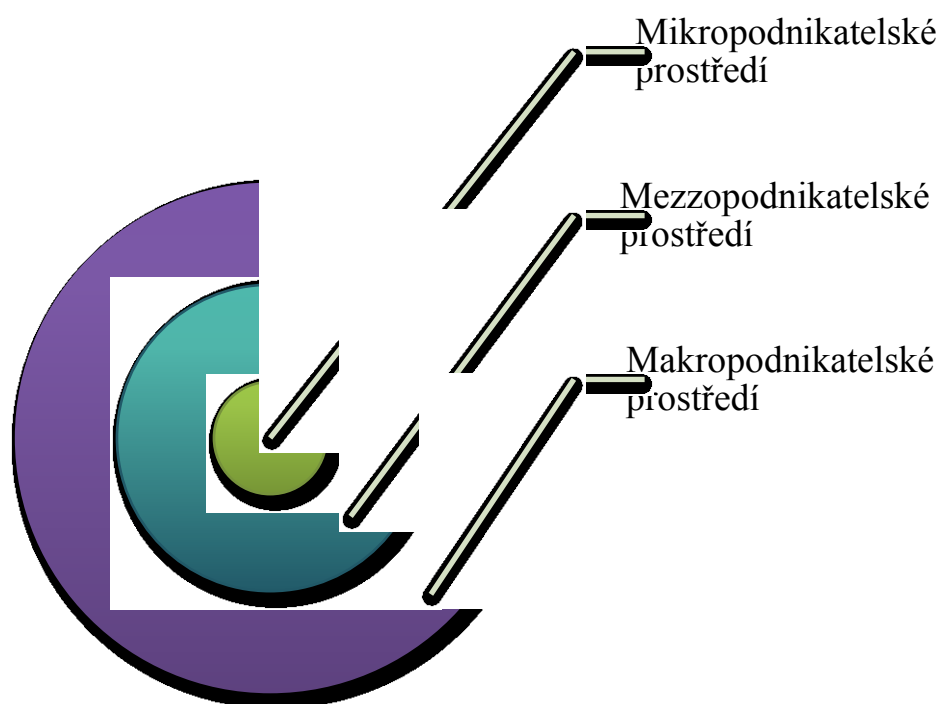
Vedle kvantitativního pohledu existuje i kvalitativní hledisko, jak posoudit, jestli analyzovaný podnik spadá do kategorie malého a středního podniku. Podle [5] za základní kvalitativní kritéria považujeme zejména:

- **rolí vlastníka ve firmě** (pro malé firmy je typické, že vlastník sehraává trojroli v podobě uplatňování vlastnických práv, celkového řízení firmy a profesního vedení firmy; u firem střední velikosti se tyto role začínají vyčleňovat, zejména jde o oddělení profesního vedení firmy; pro velké podniky je charakteristické úplné oddělení těchto rolí),
- **substituci produktivních faktorů v podniku** (u malých podniků převládá pracovní-sociální substituce; u středních podniků se začíná uplatňovat kritérium efektivnosti technologicko-kapitálové substituce; ta pak u velkých podniků zcela převládá),
- **finanční optimalizace** (malá firma by měla svoji pozornost zaměřit na peněžní toky; u středních firem vstupuje do hry vhodnost finanční struktury; velké firmy by se měly

zaměřit na optimalizaci kapitálové struktury ve smyslu struktury aktiv, pasiv a jejich vzájemných vztahů).

2.3 Podnikatelské prostředí

Žádný podnik neexistuje ve vzduchoprázdnu, nýbrž je součástí určitého podnikatelského prostředí, které ho obklopuje. Podnikatelské prostředí představuje souhrn podstatných faktorů působících na podnikatele, podnik a podnikání. Podle toho, kde se dané faktory nacházejí (zda uvnitř nebo vně daného podnikatelského subjektu), již tradičně dělíme podnikatelské prostředí na vnitřní (interní) a vnější (externí). Vnější podnikatelské prostředí má dvě vrstvy – makropodnikatelské a mezzopodnikatelské prostředí. Vnitřní prostředí pak označujeme jako mikropodnikatelské prostředí. Jednotlivé vrstvy podnikatelského prostředí neboli typologii podnikatelského prostředí zachycuje obr. 2.3.



Obr. 2.3: Typologie podnikatelského prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování

2.3.1 Makropodnikatelské prostředí

Makroprostředí si můžeme představit jako celkový obal vytvářející celospolečenské podnikatelské klima. Autoři [1], [4], [5], [12] se shodují na tom, že mezi základní makropodnikatelské faktory patří:

- růst nebo pokles výkonu ekonomiky (např. v podobě HDP, průmyslové, stavební a jiné výroby apod.),
- růst nebo pokles inflace (vliv na cenu zboží, služeb, peněz),
- růst nebo pokles zaměstnanosti,
- udržení nebo narušení vyrovnanosti státního rozpočtu (případně obchodní či platební bilance se zahraničím),
- upevňování nebo narušení politické stability a jiných mimoekonomických parametrů země, skupiny zemí (např. vůle a ochota obyvatel ke vstupu do integračního seskupení, mezinárodní pověst),
- reziduální faktor coby označení pro ostatní vlivy makrocharakteru, které v konkrétních podmínkách mohou být specifikovány a vyčleněny (např. zlepšování nebo zhoršování základní infrastruktury státu, progres či regres v technologické politice státu).

2.3.2 Mezzopodnikatelské prostředí

Mezzopodnikatelské prostředí bezprostředně ovlivňuje danou firmu. Můžeme ho dále členit na regionální, mikroregionální a lokální podnikatelské prostředí. Mezzoprostředí utváří podle autorů [1], [5], [12] následující soubor faktorů:

- přírodně ekologické faktory, které se projevují při interakci podniku, resp. podnikatele s přírodním prostředím (vodní plochy, lesy, hornatost krajiny, přírodní zvláštnosti atd.),
- technická a dopravní infrastruktura (stav technické a dopravní vybavenosti ovlivňuje umístění firmy v dané lokalitě),
- ekonomická a podnikatelská infrastruktura (např. úroveň služeb pošty, bankovních institucí, hotelů, poradenských firem),
- všeobecná a ekonomická kultura (vzdělanost, kulturnost, pracovitost obyvatelstva ve vymezeném území s ohledem na potřeby rozvoje podnikání),

- pilotní (vůdčí) podnikatelské subjekty (tzn. firmy, které za sebou strhávají ostatní subjekty, jsou schopny se propojovat a vytvářet sítě nebo jiným způsobem výrazně ovlivňují podnikatelské prostředí),
- reziduální faktor coby označení pro ostatní mezzofaktory, které v konkrétních podmínkách mohou být specifikovány a vyčleněny (např. sociální infrastruktura).

2.3.3 Mikropodnikatelské prostředí

Mikropodnikatelské prostředí představuje interní prostředí dané firmy. Mezi stěžejní faktory mikroprostředí patří [1], [5], [12]:

- umění vlastnit (tzn. optimalizovat, resp. harmonizovat podnikatelské portfolio),
- umění vést lidi (tzn. rozvíjet vztahy mezi vlastníky a managementem, mezi managementem a podřízenými apod.)
- umění uspokojit potřeby (tedy prolnout marketingovou filozofii dovnitř i navenek firmy),
- umění komunikovat s makropodnikatelským a mezzopodnikatelským prostředím včetně mimoekonomických aktivit (např. dary, soutěže, různá forma spoluúčasti),
- umění formulovat podnikatelskou filozofii, zajistit identitu a integritu firmy (tzn. schopnost sjednotit zájmy, představy, hodnoty a přístupy vlastníků, managementu a ostatních zaměstnanců firmy),
- reziduální faktor coby označení pro ostatní mikrofaktory, které v konkrétních podmínkách mohou být specifikovány a vyčleněny.

2.4 Metodologická východiska

Tato podkapitola bude věnována teoretickému vymezení metod, které budou využity v analytické části práce. Konkrétně bude objasněna PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a Pollakova metoda hodnocení životaschopnosti podniků.

2.4.1 PEST analýza

Analýza PEST patří mezi nejznámější metody, které zkoumají a hodnotí vnější prostředí podniku. Název PEST analýzy je vytvořen z prvních písmen anglických slov označujících čtyři oblasti okolí podniku, ve kterých se analýza provádí. Jedná se o okolí politické a právní (**P**olitical), ekonomické (**E**conomic), sociální a demografické (**S**ocial) a technologické (**T**echnological).

Politické a právní faktory jsou spjaty s výkonem politické moci. Mezi tyto faktory patří např. stabilita zahraniční a národní politické situace, forma vlády, integrační politika, regulace zahraničního obchodu, daňová politika, veškerá platná legislativa ovlivňující podnikání (pracovní právo, zákony na ochranu životních prostředí, antimonopolní zákony, zákony na ochranu spotřebitele a celá řada dalších).

Ekonomické faktory se odvíjejí od hospodářské politiky vlády a mezinárodních hospodářských vztahů. Mezi nejdůležitější ekonomické faktory řadíme stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, vývoj HDP, kupní sílu obyvatelstva, úrokové sazby, vývoj kursu k jiným měnám, míru inflace (případně deflace), situaci na kapitálovém trhu, nezaměstnanost, výši průměrné mzdy, cenu a dostupnost energie, stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míru zadlužení atd.

Sociální a demografické faktory souvisí se strukturou obyvatelstva, způsobem života lidí a s jejich životními hodnotami. Jedná se např. o věkovou, náboženskou, sociální a jinou strukturu obyvatelstva, úroveň vzdělání obyvatel, velikost populace a její růst, hustotu populace, průměrnou délku života, životní úroveň a životní styl, migraci obyvatel a dopravní možnosti, postoj k volnému času, práci a rodině.

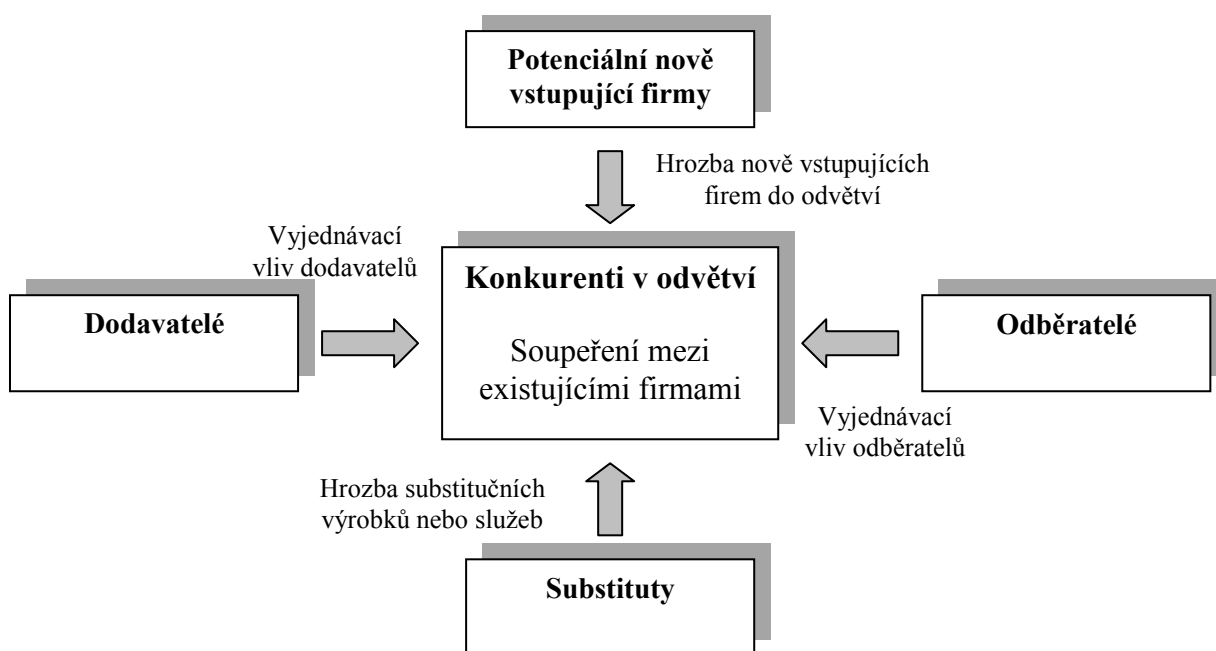
Technologické faktory a změny v technologiích dávají podnět k technickému a technologickému pokroku, což sebou obvykle přináší dosahování lepších hospodářských výsledků a růst konkurenceschopnosti podniků. Řadíme zde takové faktory jako celkový stav technologie, změny a rychlost zastarávání technologie, státní vědecko-technickou politiku, podporu výzkumu a vývoje ze strany vlády, nové objevy a vynálezy, velikost výdajů na výzkum a vývoj, existenci výzkumných organizací, technologických parků a inovačních center atd.

Hlavním úkolem PEST analýzy je vybrat ze všech makrofaktorů pouze ty, které jsou pro daný podnik relevantní. Tedy takových faktorů vnějšího okolí podniku, které pro firmu mohou představovat buď příležitosti, nebo hrozby. Poté je potřeba odhadnout budoucí vývoj těchto faktorů a zjistit jejich dopad na podnik.

V publikacích se můžeme setkat rovněž s názvy STEP, SLEPT, PESTL analýza. Vždy se však jedná o tutéž analýzu vnějšího prostředí. Rozdíl je pouze v uspořádání počátečních písmen nebo se legislativní faktory uvádějí samostatně (odtud písmeno L). Někdy je připojováno další písmeno E, které představuje ekologické (environmentální) faktory. Potom hovoříme o analýze PESTE.

2.4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Analýza odvětví se nejčastěji pojí se jménem M. E. Porter. Úroveň konkurence v odvětví závisí podle Portera [18] na pěti konkurenčních silách, jejichž schéma je zachyceno na obr. 2.4.



Obr. 2.4: Pět hybných konkurenčních sil v odvětví

Zdroj: Zpracováno podle [18]

Mezi základní konkurenční síly patří ohrožení ze strany nově vstupujících firem, vyjednávací vliv dodavatelů, vyjednávací vliv odběratelů, hrozba substitučních výrobků či služeb a intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty. Porter spatřuje cíl konkurenční strategie každého podnikatelského subjektu v nalezení takového postavení v odvětví, kdy bude schopen co nejlépe čelit těmto konkurenčním silám, případně jejich působení obrátit ve svůj vlastní prospěch. Níže uvedené poznatky o jednotlivých konkurenčních silách jsou čerpány z [18].

Hrozba vstupu nových konkurentů

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví nové kapacity, snaží se získat podíl na daném trhu a dosahovat zisku. To může pro firmy, které již působí v daném odvětví, znamenat snižování cen nebo růstu nákladů, což vede k poklesu jejich ziskovosti. Míra ohrožení ze strany nově vstupujících firem do odvětví je závislá na existenci překážek vstupu do odvětví a na reakci stávajících účastníků. Porter rozlišuje šest hlavních bariér vstupu do odvětví:

- **úspory z rozsahu** (jedná se o snížení jednotkové ceny výrobku či služby v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období),
- **diferenciace produktu** (podnik vyrábí nebo poskytuje něco, co je v celém odvětví považováno za výjimečné, originální, unikátní),
- **kapitálová náročnost** (nutnost vynaložit velké finanční částky při vstupu do odvětví, zejména jde o nevratné a riskantní investice do počáteční reklamy nebo do výzkumu a vývoje),
- **přístup k distribučním kanálům** (bariérou pro vstup do odvětví může být taktéž nezbytnost zajistit distribuci vlastní produkce),
- **přechodové náklady** (jde o jednorázové náklady, které musí firma vynaložit, když přechází od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele),
- **nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu produkce** (zavedené podniky mohou mít nákladové zvýhodnění, kterého nově vstupující firmy nemohou dosáhnout – např. nižší náklady důsledkem vlastní technologie výroby, strategického umístění, výhodného přístupu k surovinám, vládní dotaci atd.)

Vyjednávací vliv dodavatelů

Existují dva zorné úhly pohledu na dodavatele. Na jedné straně dodavatelé spolupracují s odběrateli, vycházejí jim vstříc a společně sdílejí úspěch z konečného prodeje. Na straně druhé dodavatelé konkurují svým odběratelům, neboť se snaží získat ze spolupráce s jinými subjekty výhody a to na úkor právě svých odběratelů. Dodavatelé při vyjednávání s ostatními účastníky daného odvětví mohou uplatňovat převahu tím, že pohrozí zvýšením ceny nebo snížením kvality nakupovaných statků či služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou prostřednictvím zvyšování cen a snižování kvality produktů dokonce vytlačit slabé firmy z odvětví. Skupina dodavatelů má převahu, platí-li tyto podmínky:

- nabídka je ovládána jen několika společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, kterému dodává,
- nemusí vzdorovat jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví,
- dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratele,
- dané odvětví nepatří mezi důležité zákazníky dodavatelské skupiny,
- skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodné náklady,
- nehrozí zpětná integrace odběratele do odvětví dodavatele,
- pro odběratele existuje riziko tzv. dopředné integrace.

Vyjednávací vliv odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů spočívá v tom, že se snaží tlačit ceny dolů, usilují o vyšší kvalitu výrobků, lepší služby, a tím staví konkurenty proti sobě. Skupina odběratelů (zákazníků) je silná, pokud platí následující:

- je koncentrována nebo nakupuje velké množství z dodavatelova celkového objemu prodeje,
- produkty, které odběratelé nakupují v daném odvětví, představují významnou část jejich nákladů nebo nákupů,
- nakupované produkty jsou standardní nebo nediferencované,
- nakupovaný produkt není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce nebo jeho služeb,
- nehrozí velké přechodné náklady,
- odběratelé jsou plně informováni apod.

Hrozba substitučních výrobků nebo služeb

Všechny podniky v daném odvětví soutěží v širším pojetí s odvětvími, která vyrábějí substituty neboli statky, které se ve spotřebě vzájemně nahrazují. Jelikož substituty mohou plnit stejnou funkci jako produkt daného odvětví, je nezbytné zabývat se identifikací substitučních produktů. Ohrožení ze strany substitutů závisí na těchto faktorech:

- relativní výše cen substitutů vztažená k ceně daného produktu,
- kvalita substitutů v porovnání s kvalitou daného produktu,
- výše nákladů, které zákazník musí vynaložit při přechodu k substitutu,
- ochota zákazníka přejít na substitut.

Soupeření mezi stávajícími firmami

Stávající konkurencí rozumíme výrobce nebo samotné prodejce stejných či funkčně podobných produktů. Čím vyšší je počet silných konkurentů v jednom odvětví, tím méně je dané odvětví atraktivní. Stávající konkurence mezi sebou soupeří, aby získala výhodné postavení na daném trhu. K tomu účelu se používají různé nástroje konkurenčního boje (např. cenová konkurence, vysoká kvalita produktů, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, zlepšený zákaznický servis, distribuční kanály a další). Složení těchto nástrojů se mění podle potřeb konkurenční strategie podniku, která závisí na změnách tržních podmínek a akcích soupeřů. K soupeření dochází nejčastěji z důvodu, že konkurenti pociťují tlak nebo se snaží vylepšit svou pozici. Mezi faktory, které ovlivňují intenzitu konkurenčního soupeření, patří:

- **změna velikosti trhu** (jestliže dojde ke zvětšení trhu, konkurence slábne),
- **růst odvětví** (pomalý růst odvětví sebou nese vysokou konkurenci),
- **diferenciace produktů** (konkurence roste, když se produkty málo diferencují v oblasti kvality, vlastností, tvaru apod.),
- **stupeň koncentrace** (je dán počtem výrobců nebo značek a jejich podílem na trhu),
- **struktura nákladů** (při vysokých fixních nákladech dochází k tendenci konkurovat si více cenou),
- **překážky odchodu z odvětví** (jestliže je obtížné odejít ze zmenšujícího se trhu, konkurence se zvětšuje),
- **rostoucí výrobní kapacita** (pokud bude nárůst trhu menší než nárůst výrobních kapacit, konkurence se přiosťí).

2.4.3 Hodnocení životaschopnosti podniku

Pollak [17], který se více jak čtyřicet let věnoval „lčení“ podniků v západní Evropě, vytvořil na základě svých letitých zkušeností vlastní model měření životaschopnosti hospodářských podniků. Pokusil se tak řešit některé nedostatky metod, které se často používají k předpovědi úpadku firem (např. Altmanovo Z-skóre, Beaverův test, IN indexy a Tamarho index rizika). Tyto metody čerpají údaje z podnikového účetnictví. Opírají se tedy o historické údaje získané na základě endogenních (vnitropodnikových) činností. Naproti tomu metoda hodnocení vitality podniku je orientována na budoucnost a pracuje zejména s exogenními (vnějšími) faktory. Konkrétně je Pollakova metoda založená na bodovém ohodnocení deseti klíčových parametrů, z nichž osm se nalézá právě ve vnějším okolí podniku. I tento model má však své nedostatky – je založen na subjektivním hodnocení a opírá se o úsudek hodnotitele. V praxi však metoda hodnocení vitality podniku přináší pragmaticky přijatelné výsledky.

Výčet deseti charakteristik, v kterých se provádí hodnocení a jejich cílové body, které podnik v dané oblasti může maximálně získat, uvádí tabulka 2.2.

Tab. 2.2: **Maximální bodové ohodnocení deseti charakteristik životaschopnosti podniku.**

Zdroj: Vlastní zpracování podle [17].

Charakteristika	Cíl bodů (maximální počet bodů)
Výzkum trhu zaměřený na pokrok	13
Výrobky/služby odpovídající trhu	12
Spokojení zákazníci	11
Uspokojení finančních účastníků	11
Vztah k životnímu prostředí	11
Kapitálová základna	10
Výhodná lokalizace podniku	9
Školený a motivovaný personál	8
Finanční výsledek	8
Spolehliví a výkonní dodavatelé	7
Celkem	100

Charakteristiky jsou seřazeny podle důležitosti, tedy podle maximálního počtu dosažitelných bodů. Celkově je možné získat sto bodů. Všechny výše uvedené faktory jsou důležité, nicméně dva nejdůležitější faktory jsou výzkum trhu zacílený na pokrok a výrobky/služby splňující požadavky trhu.

Dobře fungující a „zdravý“ podnik se podle Pollaka [17] pozná tak, že ve všech deseti parametrech získá výborné bodové ohodnocení, tedy:

- má cash flow dostačující na adekvátní krytí úroků na investovaný kapitál,
- dostatečně uspokojuje požadavky svých zákazníků, zaměstnanců, akcionářů, věřitelů a dodavatelů,
- má stabilní okruh spokojených zákazníků,
- jeho výrobky/služby splňují požadavky trhu (co se týče ceny, požadovaných služeb, kvality),
- věnuje se nepřetržitě výzkumu trhu a výsledky výzkumu používá k tomu, aby uváděl na trh novým požadavkům přizpůsobené výrobky/služby,
- má kvalifikované a motivované zaměstnance, které soustavně školí,
- má optimální kapitálovou strukturu,
- spolupracuje s výkonnými, spolehlivými dodavateli a buduje dobré vzájemné vztahy,
- provozuje činnost na výhodném stanovišti,
- je ohleduplný k životnímu prostředí.

Ne všechny podniky však dobře fungují. Samozřejmě se můžeme běžně setkat s podniky, které dosáhnou nízkého bodového hodnocení ve většině nebo dokonce ve všech oblastech. Jedná se o podniky, které se potýkají nebo budou potýkat s vážnými existenčními problémy. Malý počet bodů u určité charakteristiky vypovídá o tom, kde podnik zaostává a kde by se měl zlepšit.

Samotný postup Pollakovy metody je následující. U analyzovaného podniku každé charakteristice přidělíme poměrný počet bodů z možného maxima. Body jsou přidělovány podle vlivu daného parametru na budoucnost podniku. Pomůckou pro relativně správné obodování může být grafické měřítko pořadí vybraných ekonomických situací u každé z deseti charakteristik, které je uvedeno v příloze č. 2. Získaný počet bodů sečteme a

vyjádříme jako procentuální podíl, který je ukazatelem vitality (životaschopnosti) podniku. Z níže uvedené tab. 2.3 lze zjistit, jaké vitality se těší hodnocený podnik.

Tab. 2.3: **Intervaly ukazatele vitality podniku (v %).** Zdroj: *Vlastní zpracování podle [17].*

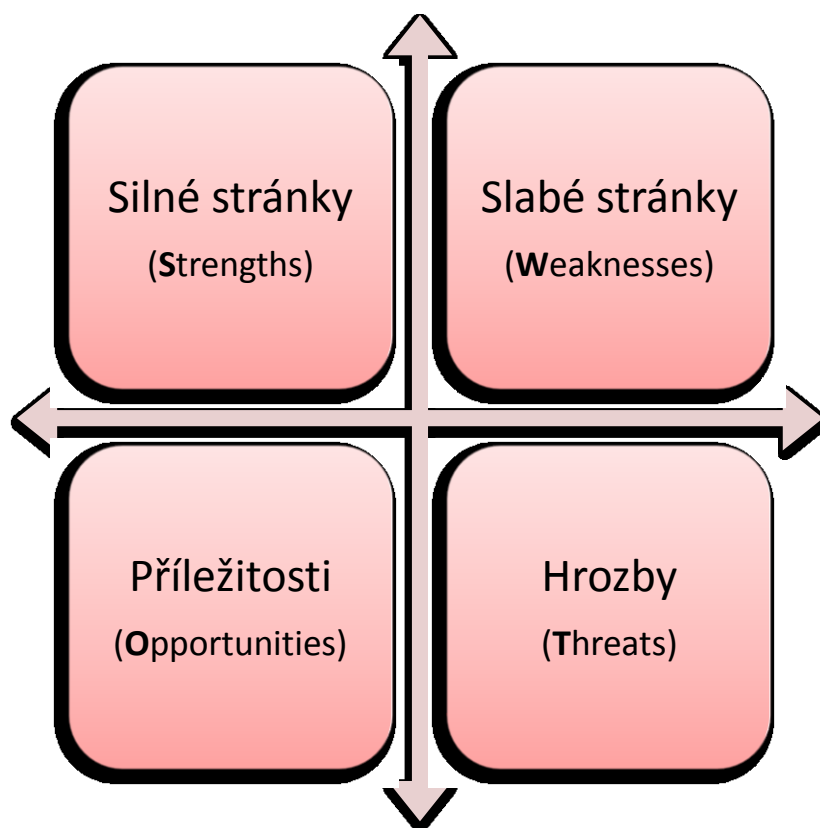
Ukazatel vitality podniku (v %)	Hodnocení vitality
81 – 100	vitalita je téměř zaručena
61 – 80	vitalita je velmi pravděpodobná
41 – 60	vitalita není bez zásahu zajištěna
21 – 40	podnik je „nemocný“
0 – 20	podnik je v krizi

Pokud je hodnota ukazatele vitality vysoká, je životaschopnost podniku v budoucnu zaručena nebo velmi pravděpodobná. Hodnota vitality v rozmezí 41 až 60 % znamená, že budoucnost podniku je ohrožena, jestli nedojde ke změně. Nízká hodnota ukazatele životaschopnosti znamená, že je podnik „nemocný“ nebo v krizi.

2.4.4 SWOT analýza

Analýza SWOT je zaměřená na identifikaci vnitřních silných a slabých stránek podniku a vnějších příležitostí a hrozeb. Název analýzy je odvozen z počátečních písmen anglických slov označujících silné stránky – **S**trengths, slabé stránky – **W**eaknesses, příležitosti – **O**pportunities a hrozby – **T**hreats. SWOT analýza představuje vhodný nástroj pro sumarizaci výstupů dílčích analýz a je východiskem pro stanovení podnikové strategie.

Slovní výčet silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb se pro lepší přehlednost doporučuje zaznamenávat do tabulky nebo matice, která je rozdělená na čtyři kvadranty. Ideální je klíčové interní (přednosti a slabiny firmy) a externí (příležitosti a hrozby) faktory bodově ohodnotit a seřadit podle důležitosti. Jedna z možností, jak může vypadat matice SWOT, je zachycena na obr. 2.5.



Obr. 2.5: **Matice SWOT analýzy**

Zdroj: Vlastní zpracování

Následně zde uvádím typické příklady interních silných a slabých stránek firmy a externích příležitostí a hrozeb podle Lednického [11].

Silné stránky (přednosti firmy):

- adekvátní zdroje (zejména finanční),
- dobrá pověst u zákazníků, dodavatelů a veřejnosti,
- existující úspory z rozsahu,
- vlastní originální technologie,
- v čele firmy stojí schopní lidé,
- nákladová výhoda,
- uznávaná vůdčí pozice na trhu.

Slabé stránky (slabosti firmy):

- nejasný strategický záměr nebo dokonce chybná strategie podniku,

- nevyužité kapacity,
- v čele firmy stojí nekompetentní lidé,
- zaostávání ve výzkumu a vývoji,
- slabá pozice na trhu a špatná distribuční síť,
- neschopnost financovat podnikové aktivity,
- vysoké náklady ve strovnání s konkurencí.

Příležitosti (šance pro firmu):

- možnost vstoupit na nové trhy nebo obsadit nové tržní segmenty,
- diverzifikace nebo integrace podniku,
- překonání překážek při vstupu na atraktivní trh,
- rozšíření nabídky žádaných produktů a potřebná inovace.

Hrozby (ohrožení pro firmu):

- existují konkurenti, kteří dosahují nižších nákladů,
- do odvětví vstoupí nová a dravá konkurence,
- roste prodej substitutů,
- roste síla zákazníků a dodavatelů,
- měnící se požadavky a vkus zákazníků při pomalé přizpůsobivosti podniku,
- nepříznivé demografické změny,
- nízká obranyschopnost podniku vůči recesi a životnímu cyklu podniku,
- negativní vládní či politické vlivy.

Výsledky SWOT analýzy by měly být využity pro stanovení vhodné strategie firmy. Lednický uvádí [11], že kombinací prvků S, W, O, T vznikají čtyři možné strategie podniku, které mohou pomoci řešit vzniklou situaci v podniku:

- Strategie SO neboli strategie „využití“** je ofenzivní strategie, které vzniká kombinací silných stránek a příležitostí v okolí podniku. Firma má silnou pozici, která jí umožňuje uplatňovat agresivní růstově orientovanou strategii.
- Strategie WO neboli strategie „hledání“** znamená překonání slabin prostřednictvím maximalizace příležitostí. Tato strategie nabádá k nutnosti změnit chování podniku, proto často v souvislosti s ní hovoříme o metodě turnaround.

- c) **Strategie ST neboli strategie „konfrontace“** znamená včas rozpoznat vnější ohrožení a přeměnit je prostřednictvím svých silných stránek v příležitost. Výsledkem je diversifikační strategie.
- d) **Strategie WT neboli strategie „vyhýbání“** má vždy charakter defenzivní strategie. Převažují slabé stránky a ohrožení z vnějšího prostředí. V této situaci podniku nezbyvá nic jiného než uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic.

Matice čtyř možných strategických variant, které vzniknou kombinací vnitřních silných a slabých stránek podniku a vnějších příležitostí a hrozeb, je vyobrazena na následujícím obr. 2.6.

SWOT analýza	Silné stránky - S	Slabé stránky - W
Příležitosti - O	SO strategie (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)	WO strategie (překonat slabé stránky využitím příležitosti)
Hrozby - T	ST strategie (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)	WT strategie (minimalizace slabin a vyhnutí se ohrožení)

Obr. 2.6: **Použití SWOT analýzy pro stanovení vhodné strategie podniku**

Zdroj: Zpracováno podle [11]

Ať už vyjde jakákoliv strategie, vždy je potřeba se zaměřit na odstranění svých slabých stránek, vyhýbat se vnějším hrozbám, zapracovat na posílení svých silných stránek a využít příležitosti, které okolní prostředí nabízí.

3 Charakteristika podniku

Firma Master Bike, s.r.o. je poměrně mladou firmou, která se zabývá výrobou a prodejem jízdních kol. Výrobní hala se nachází v Olomouckém kraji, konkrétně pak v Zábřehu na Moravě.

3.1 Historie společnosti

Firma Master Bike byla založena v roce 2003 jako jedna z dceřiných společností skupiny Schminkewerke (od roku 2005 Panther International GmbH). V době založení byla společnost Schminkewerke stoprocentním vlastníkem. V následujícím roce bylo základní jmění navýšeno na 10 mil. Kč a rovněž dochází ke změně vlastnických poměrů, kdy vlastnictví bylo rozděleno mezi mateřskou společností (85 %) a jednatelkou podniku Master Bike (15 %). Tyto obchodní podíly jsou zachovány do současnosti.

Panther International GmbH je německá společnost, která má dlouholetou tradici v oblasti výroby a prodeje jízdních kol a kočárků. Taktéž je majitelkou řady patentů a obchodních značek. Vlastní značky Panther, Bauer, Goricke a Panterra. Zejména se značkou Panther se chce prosadit na evropském trhu s jízdními koly. Navzdory tomu skupinu Panther International stále „živí“ výroba pod cizími značkami.

Historie firmy Master Bike však sahá hlouběji než do roku 2003. U zrodu Master Biku stála česká firma Vemii, založená již v roce 1996. Právě v roce 2003 se vlastníci této společnosti, která se zabývala také výrobou jízdních kol, spojili s německým partnerem. Výsledkem tohoto spojení je firma Master Bike, s.r.o.

Samotná výroba v podniku byla zahájena na jaře roku 2004. V té době pro firmu pracovalo asi deset zaměstnanců. V říjnu 2004 pak byla zahájena výroba v nové výrobní hale, tím došlo k podstatnému zvýšení produkce i počtu zaměstnanců (firma měla v té době kolem třiceti zaměstnanců). V roce 2008 se začalo s přístavbou druhé výrobní haly s technologií vlastní lakovací linky, která byla uvedena do provozu o rok později. Produkce v minulých letech přesahovala hranici 50 tis. jízdních kol ročně.

3.2 Vlastnické vztahy v koncernu Panther International

Společnost Panther International zůstává s 85 % podílem majoritním vlastníkem firmy Master Bike. Master Bike však není jediným podnikem, v němž má tato německá společnost podíl. Přehled dceřiných společností firmy Panther International GmbH uvádím v příloze č. 1 a to včetně státu, ve kterém daná společnost sídlí, a velikosti obchodního podílu na dané společnosti.

Provázanost kapitálu přináší podniku Master Bike řadu výhod a výrazným způsobem ovlivňuje nákupní činnost podniku. V případě, že má podnik společného dodavatele jako některá ze společností skupiny Panther International, pak pro něj platí stejné dodací a platební podmínky. Díky tomu podnik získává daleko větší možnosti, než kdyby nebyl členem tohoto seskupení, neboť by pravděpodobně nikdy nezískal tak význačné dodavatele, ani tak výhodné nákupní podmínky jako má v současnosti. Následně uvádím přehled sesterských společností Master Biku:

PANTHERWERKE AG

Tato německá firma se zabývá výrobou kol značky Panterra. Jedná se o tzv. E-biky, tedy kola s elektrickým motorem a dobíjecí baterií. V loňském roce vyrobila kolem 20 tis. těchto „elektokol“. Předpokládaný plán na rok 2011 je dvojnásobek (tedy 40 tis. E-biků). Kromě toho má na starosti výzkum a vývoj, sleduje změny v legislativě, dojednává dodací podmínky a ceny u společných odběratelů a zabývá se dalšími zastřešujícími činnostmi.

Pokud má firma Master Bike společného dodavatele v rámci holdingu Panther International, pak za ni nákupní podmínky dojednává právě tato sesterská společnost. Se společností Pantherwerke sjednává podmínky nákupu převážná většina zahraničních a část tuzemských dodavatelů Master Biku a dodací podmínky jsou firmě tedy jen oznámeny.

MEISTER – FAHRZEUG GmbH

Další ze sesterských společností, která má své sídlo v Německu. Podnik funguje hlavně jako lakovna pro Pantherwerke AG.

ONYX Cyrcle GmbH

Sesterská společnost sídlící v Německu. Hlavní náplní firmy je distribuce kol značky Panther na evropském trhu.

UAB BALTIK VAIRAS

Jde o firmu se sídlem v Litvě, která je výrobcí jízdních kol, lakovna a v neposlední řadě také výrobcí kočárků. Současný objem výroby je kolem 400 tis. jízdních kol ročně.

U této společnosti Master Bike nakupuje komponenty, které mu nečekaně schází nebo zboží od dodavatelů z Asie, jestliže podnik není schopen dostatečně velké objednávky nato, aby se její přeprava z Asie vyplatila. Dále podnik nakupuje od této sesterské společnosti, jestliže potřebuje získat materiál, pro který dodavatelé stanovili minimální hranici pro odběr tohoto materiálu a Master Bike tuto hranici nepřekračuje. Výhodou je, že materiál je dodáván za stejnou cenu, za kterou byl nakoupen, navíc je třeba zaplatit jen přepravní náklady do České republiky.

UAB BALTIC BICYCLE TRADE

Litevská společnost zabývající se prodejem a distribucí kol značky Panther v pobaltských republikách, Rusku, Bělorusku a Kazachstánu.

TITANIA IMPORT AB

Sesterská společnost se sídlem ve Švédsku. Její náplní je prodej a distribuce kol značky Panther ve Švédsku a Finsku.

GERMAN BANGLA BICYCLES Ltd.

Tato bangladéšská firma je nově členem skupiny Panther International. Zaměřuje se na výrobu dětských jízdních kol.

3.3 Odběratelsko-dodavatelské vztahy

Takřka 100 % produkce firmy míří na zahraniční trhy. Mezi odběratele patří zákazníci z Německa, Rakouska, Nizozemí, Belgie a Dánska. V roce 2010 bylo do těchto zemí

vyvezeno přes 54 tis. jízdních kol. Minimální počet zakázek je pak realizován v tuzemsku (řádově kolem stovky za rok). Jedná se o zakázky na míru a pro firmu jde o zcela okrajovou činnost. Firma však do budoucna uvažuje o vstupu na český trh.

Mezi největšími dodavateli figurují firmy Polygrand, Shimano a česká firma Rubena. Na prvním místě v žebříčku dodavatelů se už po delší dobu drží čínská společnost Polygrand, která sídlí v Hongkongu. Tato firma zprostředkovává obchody s čínskými výrobci. Dodává širokou škálu materiálů – rámy, vidlice, převodníky, brzdové páčky, bowdeny atd. Druhým největším dodavatelem je firma Shimano, výrobce světoznámých značkových komponentů. Shimano dodává komponenty jak z Číny, Taiwanu, Japonska, Malajsie tak i z České republiky. Jako třetí největší dodavatel se umístila česká firma Rubena a.s., která je výrobce duší a plášťů. Master Bike odebírá duše a pláště takřka výhradně od tohoto dodavatele. Mezi další významné české dodavatele patří např. firmy Marathon – dodavatel nosičů a Remerx, který dodává většinu ráfků.

Nejvíce komponent firma dováží z Asie, zejména pak z Číny. Skoro 50 % nakupovaných součástek pochází právě z Číny. Důvody pro dovoz z asijských zemí jsou prosté – nízké pořizovací náklady. Navzdory velké přepravní vzdálenosti, která sebou nese vysoké dopravní náklady, je dovoz z asijských zemí stále výhodnější, než nákup komponent v Evropě. Jelikož stále platí antidumpingové opatření EU týkající se dovozu jízdních kol a součástek pro jízdní kola, firma v současnosti neuvažuje o zvýšení dovozu z této země.

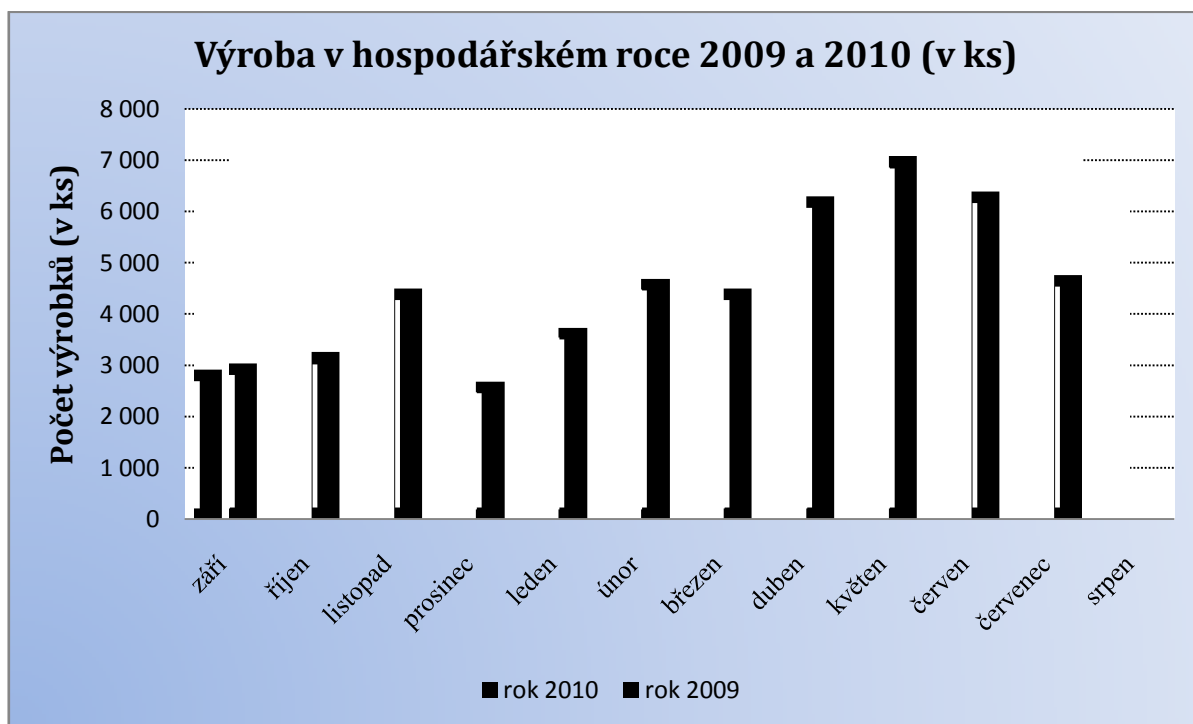
3.4 Výrobky společnosti

Výrobním programem firmy Master Bike jsou jízdní kola různého provedení. Velkou část výrobního programu tvoří kola pro děti a mládež (v minulosti až 82 % výrobků), kola určená pro městský provoz a trekkingová kola. V menších objemech zde kompletují horská a crossová kola pro dospělé. Od roku 2007 produkce podniku přesahuje hranici 50 tis. jízdních kol ročně. Výhledově by firma chtěla dosáhnout produkce kolem 100 tis. jízdních kol za rok.

Společnost je schopna vyrobit jakékoliv kolo na přání konkrétního zákazníka. Pro firmu jsou však lákaví zejména odběratelé, kteří odebírají alespoň ve stovkách kusů

ročně. Doplňkovou činností je výroba vypletených kol. Výrobky musí splňovat přísné evropské normy, proto je kladen velký důraz na jejich kvalitu.

Z údajů o výrobě v jednotlivých měsících hospodářského roku 2009 a 2010, které mi firma dala k dispozici, jsem vytvořila následující obr. 3.1, který zachycuje vývoj a kolísání výroby v těchto dvou letech. Firma účtuje v hospodářském roce, její účetní období začíná vždy 1. září a končí 31. srpna, proto také obr. 3.1 začíná měsícem září.



Obr. 3.1: Výroba v jednotlivých měsících v hospodářském roce 2009 a 2010 (v ks)

Zdroj: Vlastní zpracování z prvotních dat firmy Master Bike, s.r.o.

Z obr. 3.1 jsou patrné rozdíly v produkci v jednotlivých měsících. V měsíci srpnu pak dochází k úplné odstávce výroby. Tyto skutečnosti vypovídají o tom, že pro odvětví jízdních kol jsou charakteristické sezónní výkyvy poptávky.

Hlavní sezóna výrobce jízdních kol začíná obvykle v lednu a končí v červnu. V prázdninových měsících se výroba postupně zastavuje nebo doslova stojí. V září pak dochází k postupnému oživení výroby. Pro předvánoční čas je typický krátkodobý nárůst poptávky po jízdních kolech. Svého vrcholu dosahuje sezóna opět v měsíci lednu až červnu následujícího roku.

Dalším charakteristickým rysem tohoto oboru podnikání je skutečnost, že se jednotlivé výrobky od sebe někdy i výrazně liší. Jednotlivé typy kol se skládají z jiných součástí, což je příčinou této skutečnosti. Navíc musíme rovněž přihlížet k tomu, že sortiment vyráběných kol se může v jednotlivých letech či dokonce měsících značně lišit a to i u stejného odběratele. Tyto skutečnosti ovlivňují většinu procesů v podniku.

Podnik vyrábí na základě závazných objednávek svých odběratelů. Objednávky musí být sjednány s dostatečným časovým předstihem, přičemž v ideálním případě se tak děje tři až čtyři měsíce před odebráním zakázky. V případě nenaplánované zakázky má Master Bike jen omezené možnosti. Vše pak závisí na momentálních skladových zásobách a také na ochotě a možnostech dodavatelů. Nákup materiálu vychází ze smluvně sjednaných zakázek a z výrobního plánu. Veškerý materiál, který je potřebný k výrobě, je nakupován. Společnost žádné komponenty sama nevyrábí.

3.5 Průběh výroby či montáže

Na počátku každé zakázky stojí závazná objednávka odběratele. Na základě této objednávky je zjištěno, kolik materiálu bude potřeba a následně je materiál objednán. Po dodání materiálu probíhá jeho fyzická kontrola a přijetí materiálu na sklad. Pokud materiál pochází ze „třetích zemí“, musí dojít k proclení tohoto materiálu předtím, než je tento materiál přijat na sklad. Po nalakování určitých součástí následuje rozdělení materiálu pro jednotlivé výrobní úseky dle potřebného množství.

Samotný proces výroby se skládá z řady dílčích, na sebe navazujících operací. Nejprve probíhá čištění a lakování rámu, vidlic, nosičů a blatníků. Poté následuje pásová výroba. Plynulost montáže na páscech je zajištěna několika přípravnými pracovišti, kde jsou jednotlivé díly a komponenty kompletovány. Takto připravené díly jsou pak přemístěny k samotnému pásu. Podstatnou a relativně nezávislou částí výroby je vypletení ráfků a osazení ráfků velovložkou, duší a pláštěm. Vypletení ráfků probíhá za pomoci vyplétacího stroje.

Na začátku montáže jsou nalakované rámy a vidlice umístěny na posuvné vozíky. Rámy jsou tzv. vyzávitovány a jsou vyvrtány potřebné otvory. Následně jsou rámy polepeny příslušnými nálepkami. Následující pracovní operací je provlečení bowdenů a lanek rámem.

Další připravené komponenty a díly jsou pak na jednotlivé rámy postupně připevňovány. Nakonec je kolo zabaleno do krabice nebo převleku a připraveno na expedici.

Za jednu pracovní směnu, při stávajícím počtu zaměstnanců, jsou ve firmě schopni vyrobit dvě stě osmdesát až tři sta kol. Pokud by vyráběli pouze dětská kola, jejichž montáž je méně časově náročná, bylo by to ještě o něco více. V současnosti v podniku není zavedena směnná výroba a v případě nutnosti je zvýšená poptávka řešena přesčasovou prací.

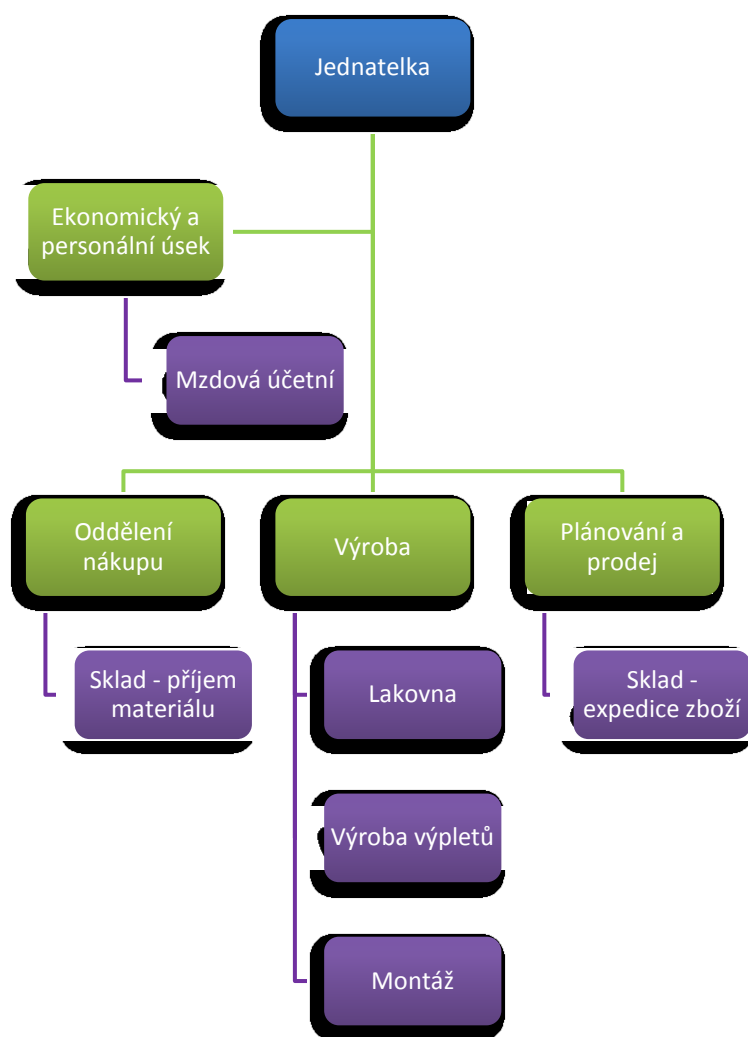
3.6 Organizační struktura

V současné době má podnik cca padesát dva zaměstnanců, tím se řadí mezi firmy střední velikosti. Podnik spadá mezi středně velké podniky taktéž podle kritérií EU, tak i podle kvalitativního hlediska, které se používá pro třídění podniků. Organizační struktura firmy není zatím příliš složitá, naopak patří k těm jednodušším. V čele společnosti stojí jednatelka, která zastupuje společnost v smluvních záležitostech, má na starost prodej výrobků v zahraničí a zodpovídá za chod celé firmy.

Jednatelce jsou podřízeni:

- Ředitel výroby, který má ve své kompetenci celou výrobu (tedy lakovnu, provozy montáže a vyplétání kol). Řediteli výroby jsou podřízeni čtyři mistři. Mistrům jsou pak podřízeni jednotliví dělníci.
- Oddělení nákupu, kde pracují dvě osoby zodpovídající za objednávání a doručení veškerého potřebného materiálu a spolupráci s dodavateli. Oddělení nákupu má pod sebou dva skladníky, kteří mají na starosti příjem materiálu.
- Osoba zodpovědná za plánování a prodej jízdních kol, které je podřízen skladník zodpovídající za expedici zboží.
- Ekonomický a personální úsek, kde pracuje osoba mající na starosti veškerou problematiku účetnictví (mimo mzdové účetnictví) a administrativy. Této osobě je pak podřízena mzdová účetní. Mimo to společnost využívá služeb daňového poradenství.

Pro lepší představu jsem vytvořila následující obrázek 3.2, který zachycuje organizační strukturu firmy Master Bike, s.r.o.



Obr. 3.2: **Organizační struktura**

Zdroj: Vlastní zpracování z interních materiálů firmy Master Bike, s.r.o.

4 Analytická část

V analytické části diplomové práce bude firma Master Bike, s.r.o. podrobena analýze konkurenceschopnosti. K tomu účelu bude využita PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, Pollakova metoda hodnocení vitality podniku a nakonec SWOT analýza. Jelikož firma prakticky nepůsobí v současné době v tuzemsku (s výjimkou velmi malých a pro firmu zanedbatelných zakázek), výstupy z této části práce by měly posloužit k rozhodnutí, zda by firma Master Bike měla vstoupit na český trh a jestli bude schopná konkurovat ostatním subjektům, které se zabývají výrobou, prodejem či distribucí jízdních kol v České republice.

4.1 Aplikace PEST analýzy

S pomocí PEST analýzy bude proveden rozbor politických a právních, sociálních a demografických, ekonomických a technologických faktorů makroprostředí, které působí na daný podnik. Informace budu čerpat z dat Českého statistického úřadu, Ministerstva práce a sociálních věcí, Ministerstva průmyslu a obchodu, dalších internetových zdrojů, interních výkazů firmy a osobních konzultací s představiteli firmy Master Bike.

4.1.1 Politické a legislativní faktory

Politici prostřednictvím svých rozhodnutí a změnou legislativy přímo vymezují prostor pro podnikání. Pro každý podnik jsou důležité faktory jako politická stabilita a forma vlády, integrační politika, daňová politika a změny legislativy, které se dotýkají podnikání.

Legislativa

Zákonů, nařízení vlády a vyhlášek, kterými se daná firma musí řídit, je obrovské množství. Mezi nejdůležitější zákony patří např. obchodní zákoník, občanský zákoník, zákon o účetnictví, zákon o ochraně spotřebitele, celní zákon, zákoník práce, zákon o daních z příjmů, zákon o dani z přidané hodnoty, daňový řád, zákon o odpadech, zákon o obalech, zákon o pojistném na sociální zabezpečení, zákon o pojistném na všeobecné zdravotní

pojištění, zákon o požární ochraně, zákon o technických požadavcích na výrobky, zákon o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku a další.

Protože je Česká republika členským státem EU, firma musí dodržovat i směrnice a nařízení Evropské unie. Podniku Master Bike se týkají nařízení EU o dovozu jízdních kol a součástek pro jízdní kola z Čínské lidové republiky, jelikož dováží skoro 50 % komponent právě z Číny. Dovozy jízdních kol a součástek pro jízdní kola z Číny podléhají antidumpingovým clům ve výši 48,5 %. Existuje však možnost získat výjimku z antidumpingu. Master Bike patří k jednomu z deseti českých podniků, který tuto výjimku získal.

Na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu [31] se dočteme, kdy firma může požádat Evropskou komisi o udělení výjimky z antidumpingu:

- a) O výjimku může firma zažádat při dovozech nižších než 300 ks měsíčně od typu součástky podléhající antidumpingovému clu. Kontrola konečného užití je zabezpečována celními orgány.
- b) Podniky, které dovážejí více než 299 ks měsíčně od alespoň jednoho typu součástky podléhající antidumpingovému clu, mohou požádat o udělení výjimky, pokud součástky tvoří méně než 60 % celkové hodnoty součástek smontovaného výrobku nebo pokud přidaná hodnota k těmto dovezeným součástkám je vyšší než 25 % výrobních nákladů.

K žádosti o osvobození od antidumpingových cel se dále přikládá kopie registrace firmy, kopie auditovaných účetních záznamů za minulý finanční rok, výrobní katalog a plán výroby. O udělení nebo zamítnutí výjimky rozhoduje Evropská komise. Jestli firma získá výjimku, nejsou antidumpingová cla vybírána.

Podnik Master Bike splňuje druhou jmenovanou podmínku, na základě které mu Evropská komise udělila výjimku z antidumpingu. Firma tak platí za součástky z ČLR stejné clo jako z jakéhokoliv jiného nečlenského státu Evropské unie. Výše cla pak záleží na typu dovážené součástky. Nicméně obvyklá výše cla pro součástky jízdních kol je 4,7 %. Za clo v roce 2010 firma zaplatila cca 1,6 mil. Kč.

Vládní systém a politická stabilita

Česká republika patří mezi tzv. zastupitelské demokracie. Jde o demokratickou formu vlády, kdy lid vykonává moc prostřednictvím svých svobodně zvolených zástupců a orgánů. Politická situace v zemi je stabilní. Podnikat v České republice může kdokoli, samozřejmě při tom musí dodržovat příslušnou platnou legislativu.

Integrační politika

Česká republika je členem Severoatlantické aliance, Visegrádské čtyřky a Evropské unie. Do Evropské unie vstoupila 1. května 2004. Tento krok přinesl ČR řadu výhod, ale i částečnou ztrátu svrchovanosti. Státy EU mají v různých oblastech společnou politiku. Společná je např. zemědělská, měnová, sociální politika, politika v oblasti ochrany spotřebitele či výzkumu a vývoje atd. Platí jednotné zákony, tedy právní systém EU je nadřazen našemu právnímu systému. Mezi hlavní výhody, které vstup do Evropské unie přinesl, bezesporu patří volný pohyb osob, zboží, služeb a kapitálu, možnost čerpat finanční prostředky z různých strukturálních fondů EU, zlepšení mezinárodního postavení České republiky atd.

Skutečnost, že ČR je členem Evropské unie, má zásadní vliv na chod firmy Master Bike. Firma se musí zajímat nejenom o změny v české legislativě, ale i o změny v legislativě Evropské unie. Daného podniku se dotýká zejména problematika antidumpingových cel, která byla popsána výše. Jelikož firma vyváží do jiných členských států EU a je dceřinou společností německé firmy Panther International, volný pohyb zboží, služeb a kapitálu mají pro ni zásadní význam.

Daňová politika

Mezi nejdůležitější daň, které mají dopad na podnik, patří daň z příjmů a DPH. Sazba daně z příjmů právnických osob v letošním roce činí 19 % a zůstává tedy stejná jako v roce 2010. Naproti tomu sazby DPH čekají nejspíš radikální změny. Od 1. ledna 2012 by se snížená sazba daně DPH měla zvýšit z deseti na čtrnáct procent. Základní sazba DPH by měla zůstat stejná jako letos, tedy ve výši 20 %. Od 1. ledna 2013 se plánuje sjednocení obou sazeb na 17,5 %.

Další náklady pro firmu představuje odvod sociálního a zdravotního pojištění z hrubé mzdy svých zaměstnanců. Od roku 2009 platí, že zaměstnavatel odvádí za svého zaměstnance sociální pojištění ve výši 25 % z jeho hrubé mzdy (zaměstnanec ze své hrubé mzdy odvádí 6,5 % na sociální pojištění). Sazba zdravotního pojištění se u nás delší dobu nemění a zaměstnavatel odvádí za svého zaměstnance zdravotní pojištění ve výši 9 % z hrubé mzdy zaměstnance (zaměstnanec pak odvádí na zdravotní pojištění 4,5 % ze své hrubé mzdy).

4.1.2 Ekonomické faktory

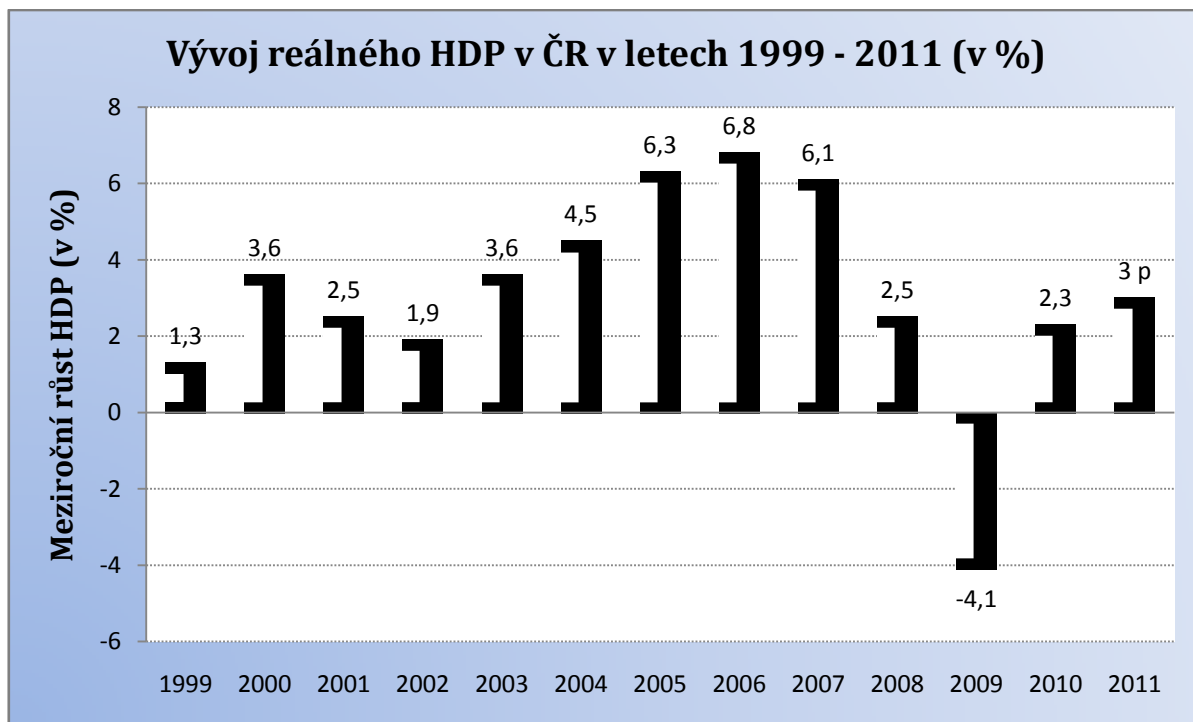
Z makroekonomických faktorů byly vybrány hlavní ekonomické ukazatele a veličiny, které mají vliv na činnost analyzovaného podniku. Jedná se o stádium hospodářského cyklu světové a naší ekonomiky, vývoj HDP, změny měnových kursů, míru inflace, nezaměstnanost, výši průměrné mzdy, kupní sílu obyvatel a cenu energie.

Stádium hospodářského cyklu světové a naší ekonomiky, vývoj HDP

Americká krize trhu s hypotékami v roce 2007, vysoká cena ropy a další problémy odstartovaly ekonomickou krizi ve Spojených státech. Ta o rok později přerostla v celosvětovou finanční a hospodářskou krizi, která zasáhla i ekonomiku České republiky. V současné době se světová i naše ekonomika pomalu vzpamatovává z dopadů hospodářské recese.

Krize zasáhla i odvětví jízdních kol. Český trh s jízdními koly zaznamenal pokles vývozu i dovozu. Portál Bike Europe uvádí [23], že export jízdních kol v roce 2009 klesl o 23,5 % a import klesl o 21,5 %. Roční výsledná bilance vyšla pozitivně ve prospěch vývozu, jak již bývá v tomto odvětví několik let zvykem. V roce 2009 vývoz převýšil dovoz o 7 863 mil. EUR, což je 33 % pokles oproti předchozímu roku, kdy bylo saldo ve prospěch vývozu 11 783 mil. EUR. Hospodářská krize se projevila rovněž snížením maloobchodního prodeje zhruba o 20 %. Firms Master Bike se krize nedotkla tak silně, pokles odbytu byl pouze 5 %.

S hospodářským cyklem úzce souvisí vývoj HDP, který vypovídá o výkonnosti ekonomiky daného státu. Meziroční vývoj českého reálného HPD (v %) od roku 1999 po současnost zachycuje následující obr. 4.1. Malé p v obr. 4.1 a obr. 4.2 znamená, že daná hodnota je pouze pravděpodobná, tedy jde pouze o odhad pro letošní rok.



Obr. 4.1: **Vývoj reálného HDP v ČR v letech 1999 – 2011 (v %)**

Zdroj: Vlastní zpracování z dat Českého statistického úřadu [26]

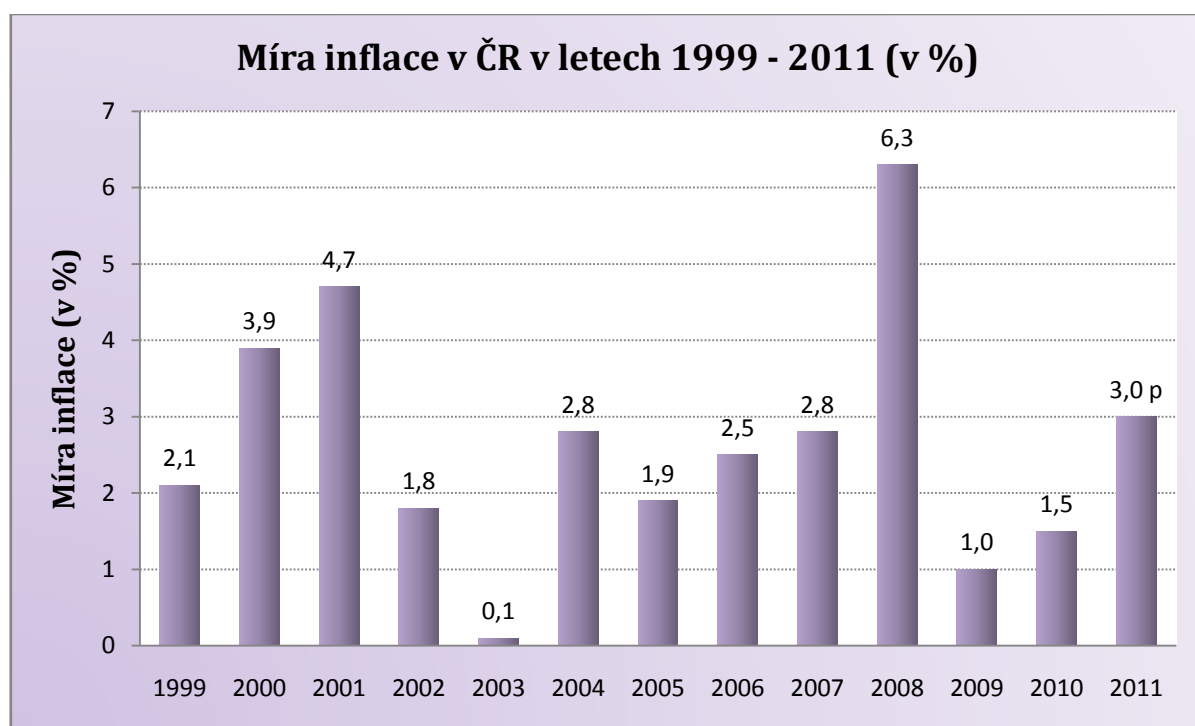
Reálný hrubý domácí produkt České republiky má rostoucí trend, s výjimkou roku 2009, kdy se na jeho vývoji podepsala hospodářská krize, která se projevila snížením HDP o 4,1 % oproti předešlému roku. České ekonomice se pak nejvíce dařilo v letech 2005 až 2007, kdy meziroční růst HDP byl více jak 6 %. V letošním roce se předpokládá růst HDP o 3 %.

Vývoj kursů k jiným měnám

Firmu Master Bike, s.r.o. významně ovlivňují změny měnových kurzů, a to ze dvou důvodů. Prvním důvodem je, že firma nakupuje komponenty převážně v zahraničí. Konkrétně v Číně, Taiwanu, Malajsii a dalších asijských zemích a různých státech EU. S asijskými dodavateli se uzavírají smlouvy v dolarech nebo eurech. V rámci Evropy se pak obchoduje v eurech. Navíc firma v současné době vyváží bezmála 100 % produkce do zemí západní Evropy, takže výnosy firmy jsou inkasovány v eurech. Smlouvy s dodavateli i odběrateli jsou zpravidla uzavírány minimálně tři měsíce dopředu, proto se v nich počítá se změnou kurzů, která se projeví jako menší či vyšší náklady na nákup součástek a menší nebo vyšší výnosy z tržeb.

Inflace

Inflace neboli růst cenové hladiny patří k základním makroekonomickým veličinám, které ovlivňují všechny subjekty. Inflace se projevuje v podobě růstu cen zboží a služeb, což samozřejmě negativně ovlivňuje i odvětví jízdních kol. Výrobci či prodejci jízdních kol s rostoucí inflací rostou náklady. Z údajů Českého statistického úřadu jsem vytvořila obr. 4.2, který zachycuje průměrný roční růst inflace v České republice od roku 1999 do roku 2011. Mírou inflace zde myslím procentní změnu průměrné cenové hladiny za rok oproti průměrné cenové hladině předchozího roku.



Obr. 4.2: **Míra inflace v ČR v letech 1999 – 2011 (v %)**

Zdroj: Vlastní zpracování z dat Českého statistického úřadu [26].

Jak je z obr. 4.2 patrné, inflace v ČR je mírná, tedy cenová hladina roste maximálně o 10 % za rok, proto se nemusíme obávat vážných negativních dopadů na chod firmy. Očekávaná míra inflace v roce 2011 je 3 %.

Nezaměstnanost, výše průměrné mzdy a kupní síla

Nezaměstnanost, výše průměrné mzdy a kupní síla obyvatel ovlivňují výrobu a prodej jízdních kol tak jako i jiná odvětví. Zjednodušeně se dá říci, že pokud se snižuje počet

nezaměstnaných, roste průměrná mzda a roste kupní síla obyvatel, pak se zvyšuje poptávka po jízdách kolech.

Z dat Českého statistického úřadu jsem zpracovala tab. 4.1, která zachycuje průměrnou míru nezaměstnanosti v posledních osmi letech.

Tab. 4.1: **Průměrná míra nezaměstnanosti v ČR v letech 2003 – 2010 (v %).** Zdroj: *Vlastní zpracování z dat Českého statistického úřadu [26].*

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nezaměstnanost (v %)	7,8	8,3	7,9	7,1	5,3	4,4	6,7	7,4

V letech 2003 až 2005 se míra nezaměstnanosti pohybovala kolem 8 %. Poté obecná míra nezaměstnanosti klesla na 5,3 % v roce 2007 a o rok později dokonce na 4,4 %. Důsledkem hospodářské recese dochází k propouštění zaměstnanců, což lze pokládat za příčinu zvýšení nezaměstnanosti v roce 2009 na 6,7 %. V loňském roce dosáhla průměrná míra nezaměstnanosti výše 7,4 %. Jelikož míra nezaměstnanosti je veličina, která se vyvíjí obdobně jako hospodářský cyklus, ale opožděje se za ním, dá se předpokládat, že po tom co došlo k oživení ekonomiky, by v budoucnosti mělo dojít k poklesu nezaměstnanosti.

Níže uvedená tab. 4.2 ukazuje vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2003 až 2010. Ke zpracování tabulky byly použity opět data Českého statistického úřadu.

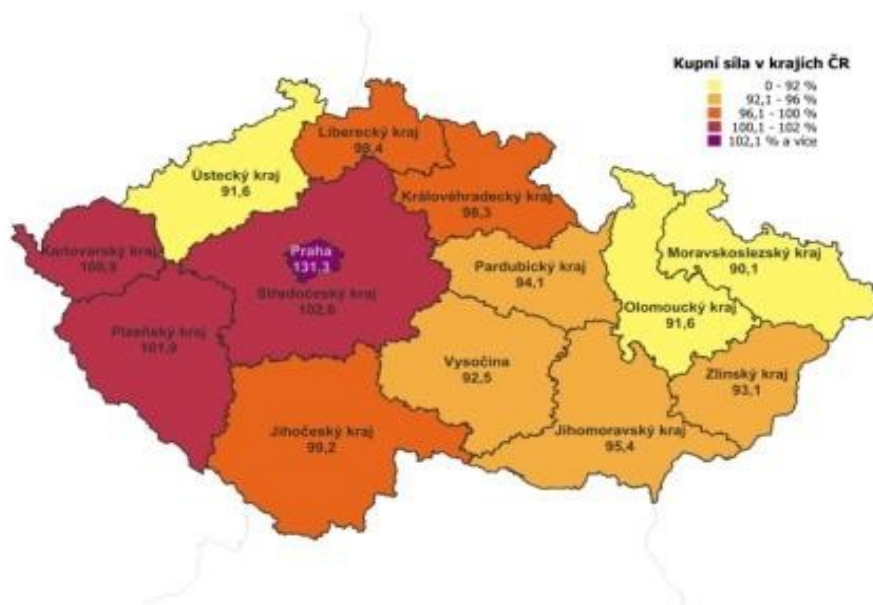
Tab. 4.2: **Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR v letech 2003 – 2010 (v Kč).** Zdroj: *Vlastní zpracování z dat Českého statistického úřadu [26].*

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Průměrná mzda (v Kč)	16 430	17 466	18 344	19 546	20 957	22 593	23 488	23 951

Z tab. 4.2 je zřejmé, že průměrná hrubá měsíční mzda v průběhu let roste. V loňském roce dosáhla částky 23 951 Kč.

Kupní síla obyvatel ČR má z dlouhodobého hlediska rostoucí trend. Oproti loňskému roku však kupní síla obyvatel letos klesla, a to zejména v důsledku řady úsporných opatření vlády, která vešla v platnost 1. ledna 2011. Jde například o snížení sociálních dávek, snížení státní podpory stavebního spoření, zpřísnily se podmínky pro vyplácení dávek v nezaměstnanosti, do daně z příjmů fyzických osob se započítává tzv. povodňová daň (lidé platí sto Kč měsíčně navíc na daních, protože klesla sleva na poplatníka právě o sto Kč). Tyto a další vládní opatření jsou příčinou toho, že klesl objem finančních prostředků obyvatel, tedy došlo k poklesu kupní síly.

Kupní síla obyvatel není stejná v celé České republice, naopak existují značné regionální rozdíly. Hospodářsky slabší regiony mají i nižší kupní sílu obyvatel. Rozdíly v kupní síle jednotlivých krajů v roce 2009 ukazuje obr. 4.3.



Obr. 4.3: Kupní síla obyvatel v krajích ČR v roce 2009

Zdroj: [32]

Z obrázku 4.3 vidíme, které kraje zaostávají za celorepublikovým průměrem. Nejnižší koupěschopnost mají obyvatelé Moravskoslezského, Olomouckého a Ústeckého kraje. Naopak nejvíce finančních prostředků mají již tradičně Pražané.

Společnost INCOMA v roce 2010 provedla průzkum koupěschopnosti obyvatel v 41 zemích Evropy. Z této studie vyplývá, že Česká republika se nachází výrazně pod

celoevropským průměrem. Průměrný Čech má přibližně o 42 % nižší koupěschopnost než průměrný Evropan. Nicméně kupní síla obyvatel ČR je vyšší než kupní síla obyvatel ostatních střeoevropských států (Slovenska, Polska, Maďarska). [33]

Cena energie

V České republice jdou ceny energií rok od roku nahoru, což se projevuje růstem firemních nákladů. Master Bike v roce 2009 uvedl do provozu novou lakovací linku, která je poměrně energeticky náročná. Podniku narostla spotřeba energie (převážně plynu) vlivem této nové technologie o 200 %, o to více firmu zajímá vývoj cen energií. Pro představu v loňském roce firma zaplatila 880 993 Kč za elektřinu a 821 483 Kč za plyn a to za jedenáct kalendářních měsíců (v srpnu bývá tradičně odstávka výroby), což je hodně pro firmu, která měla v témže období zisk 3 093 000 Kč.

4.1.3 Sociální a demografické faktory

Mezi základní sociální a demografické faktory, které ovlivňují podnik Master Bike, patří velikost populace a její vývoj, věková struktura obyvatelstva, postoj k volnému času, životní úroveň, životní styl a módní trendy.

Velikost populace a její vývoj, věkové složení obyvatelstva

Na konci roku 2009 měla Česká republika přes 10,5 mil. obyvatel. Velikost populace ČR už několik let roste. Rostoucí trend má tři hlavní příčiny:

- a) Zvýšila se porodnost, ale pouze přechodně, jelikož ženy populačně silných ročníků narozených v sedmdesátých letech (tzv. Husáková generace) se rozhodly mít tolik odkládané děti. V současné době však porodnost opět klesá.
- b) Prodlužuje se průměrná délka života (klesá úmrtnost).
- c) Podstatnou roli na rostoucím počtu obyvatel má zvyšující se počet přistěhovalců z jiných států. Celkově na území ČR v roce 2010 žilo asi 3,5 % imigrantů a předpokládá se, že toto číslo dále poroste.

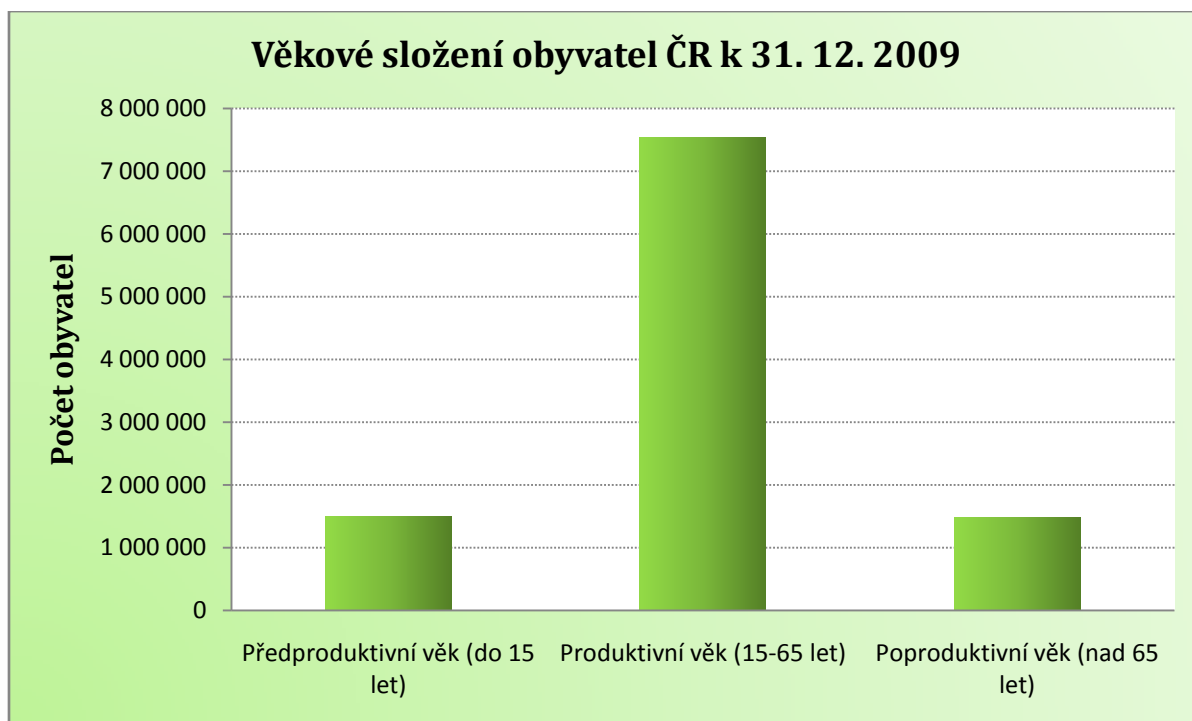
Výhled do dalších let není zdaleka tak optimistický. Předpokládá se, že počet nově narozených dětí se bude dále snižovat. Průměrný věk Čechů poroste a populace bude stárnout.

Konkrétní vývoj bude záležet zejména na počtu imigrantů, nikoliv na přirozeném přírůstku obyvatel v podobě nově narozených dětí.

Z informací ČSÚ o věkovém složení obyvatelstva České republiky k 31. 12. 2009 jsem vytvořila následující tab. 4.3 a obr. 4.4. Data o počtu obyvatel jsem seskupila do tří základních kategorií, které se používají k členění obyvatel podle věku. Jedná se předproduktivní věk (do 15 let), produktivní věk (15 - 65 let) a poproduktivní věk (nad 65 let).

Tab. 4.3: Členění obyvatel ČR podle věku do tří základních kategorií (stav k 31. 12. 2009). Zdroj: Vlastní zpracování z dat Českého statistického úřadu [26].

Tři základní kategorie obyvatel podle věku	Počet obyvatel v dané kategorii v ČR
Předproduktivní věk (do 15 let)	1 494 370
Produktivní věk (15 - 65 let)	7 536 824
Poproduktivní věk (nad 65 let)	1 475 619
Celkem	10 506 813



Obr. 4.4: Věkové složení obyvatel ČR k 31. 12. 2009

Zdroj: Vlastní zpracování z dat Českého statistického úřadu [26]

Největší skupinu tvoří lidé v produktivním věku (7 536 824 obyvatel). Děti a mládež do 15 let jsou s počtem 1 494 370 obyvatel druhou nejpočetnější skupinou, ale skupina lidí v poproduktivním věku jí s 1 475 619 obyvateli „sahá na paty“. Do budoucna se očekává, že se vývoj obrátí a poroste počet obyvatel ve věku nad 65 let.

Pro odvětví cyklistiky jsou tyto údaje důležité pro odhad budoucí poptávky. Děti a mládež do 15 let mají jízdní kola menších velikostí než dospělí, proto je důležité zajímat se o to, kolik lidí je v předproduktivním věku a jak se tato kategorie bude vyvíjet. Novinkou, která se objevila na trhu před pár lety, jsou tzv. E-biky (kola s elektrickým motorem a dobíjecí baterií). Právě tento typ kola může být ideálním řešením pro starší občany. Samozřejmě není podmínkou, že tento typ kola nakupují jen starší lidé. Nicméně není od věci, se seznámit s údaji o tom, kolik občanů spadá do starší věkové kategorie a jaký bude její vývoj v budoucnu. K tomu účelu může posloužit dělení obyvatel na tři výše uvedené kategorie, kde nás bude tentokrát zajímat obyvatelstvo v poproduktivním věku. Tato analýza se dá samozřejmě přizpůsobit. Například za starší osoby, které by mohly mít zájem o „elektrokola“, budeme považovat obyvatele nad 50 let. K 31. 12. 2009 to této kategorie spadalo 3 658 565 obyvatel.

Životní úroveň

Rostoucí životní úroveň sebou nese růst spotřeby domácností, což samozřejmě příznivě ovlivňuje poptávku po jízdních kolech. Hospodářská krize a s ní související úsporná opatření vlády jsou příčinou toho, že životní úroveň v České republice v posledních letech spíše stagnovala. Z dlouhodobého hlediska však životní úroveň roste. O tom hovoří i publikace MPSV o vývoji vybraných ukazatelů životní úrovně v ČR v letech 1993 – 2009 [30], která například uvádí, že:

- průměrný příjem domácností zaměstnanců se zvýšil více než trojnásobně, z 3 571 Kč na jednoho člena domácnosti v roce 1993 na 12 800 Kč měsíčně v roce 2009,
- průměrný měsíční příjem domácností důchodců se zvýšil také více než trojnásobně, zatímco v roce 1993 na jednoho člena domácnosti důchodců připadlo 2 924 Kč, o šestnáct let později to bylo již 10 404 Kč,
- vzrostla průměrná měsíční výše starobního důchodu z 2 734 Kč v roce 1993 na 10 027 Kč v roce 2009,

- v roce 1993 úvěry (půjčky) domácností od peněžních ústavů dosáhly celkové výše 92,8 mld. Kč, v roce 2009 to bylo již 974,8 mld. Kč, což je více než desetinásobný nárůst,
- při zohlednění vývoje spotřebitelských cen se zvýšila od roku 1993 kupní síla příjmu domácnosti zaměstnance o téměř 70 % a důchodce o 40 % atd.

Životní styl, postoj k volnému času, módní trendy

Životní styl úzce souvisí s postojem obyvatel k práci a k volnému času. V současné době je propagován zdravý životní styl a všude v médiích se zdůrazňuje, aby lidé trávili více svého volného času sportovními aktivitami, což pozitivně ovlivňuje i odvětví jízdních kol.

Vlivem módních trendů se mění např. barevné provedení, tvar trubek, profil rámu. Změny konstrukce rámu pak vyžadují změny řady dalších komponentů. Svoji roli sehrává i změna sportovních trendů, která ovlivňuje to, který sport je aktuálně moderní (např. velmi populární je teď zumba).

4.1.4 Technologické faktory

Technologické faktory mají obrovský význam pro všechny obory podnikání a zásadním způsobem ovlivňují konkurenční schopnost firem. Pro odvětví jízdních kol jsou klíčové zejména technologické změny a morální opotřebení neboli rychlost zastarávání technologií.

Technologické změny

Technologické změny si nejlépe uvědomíme, když vedle sebe postavíme nové a starší kolo. Velmi rychle se mění používané materiály. V současné době je možné vyrobit například karbonový rám, který váží jen 700 gramů. Mění se profily ráfků, plášťů, systémy odpružení rámu a vidlic. Zdokonalují se technologie osvětlení, předních a zadních nábojů, řetězů, řazení apod. Samozřejmě dochází i ke změnám samotné technologie výroby, technologie lakování, přechází se na úspornější a efektivnější způsoby skladování, při montáži jízdních kol či jejich lakování se používají čím dál modernější a dokonalejší stroje a zařízení, softwarové produkty a počítače používané ve firmě se nahrazují lepšími, modernějšími atd.

Firma Master Bike se těmto technologickým změnám rychle přizpůsobuje. Nakupuje součástky, které odpovídají aktuálním požadavkům zákazníků, používá novou automatickou lakovací linku, při montáži se využívají moderní stroje a nářadí, používá informační systém Navision, který byl upraven pro potřeby výrobce jízdních kol, má efektivní skladovací systém atd.

Rychlost morálního zastarání

Morální opotřebení jde ruku v ruce s technologickými změnami, neboť právě vědecký a technický pokrok sebou nese zastarávání dříve používaných technologií. Požadavky zákazníků jízdních kol se mění velmi rychle, proto se součástky, z kterých se montují jízdní kola, v jednotlivých letech nebo dokonce měsících značně obměňují.

4.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil poslouží k analýze oborového okolí podniku. V následujících podkapitolách bude popsáno, jak velké je ohrožení ze strany substitutů, jaký vliv mají dodavatelé a odběratelé analyzovaného podniku, zdali hrozí vstup nových firem do odvětví a jaká je rivalita mezi stávající konkurencí. K tomu účelu byl v příloze č. 3 proveden rozbor nedůležitějších faktorů, které ovlivňují, jak intenzivní je ohrožení ze strany jednotlivých konkurenčních sil. Byla použita hodnotící škála od 1 do 5 bodů, kde 1 bod znamená malé ohrožení a 5 bodů velmi vysoké ohrožení daným faktorem. Průměrný počet bodů pak vypovídá o celkové míře ohrožení firmy příslušnou konkurenční silou.

4.2.1 Hrozba nově vstupujících firem do odvětví

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem je relativně malé, jelikož existuje řada bariér, které brání vstupu do českého odvětví jízdních kol, o čemž se můžeme přesvědčit v příloze č. 3.

Pro firmu Master Bike to znamená, že bude muset překonat řadu překážek, aby mohla vstoupit na český trh. Protože však už nějakou dobu působí v odvětví jízdních kol, můžeme bariéry vstupu rozdělit na dvě skupiny. První skupinou jsou překážky, s kterými se firma už vypořádala:

- Zaměstnává kvalifikované pracovníky.
- Má přístup k energii a materiálu. Získat přístup k materiálu není úplně snadné. Významní dodavatelé si často stanovují limity pro minimální odběr a dovoz z Asie se vyplatí, jen pokud nakupujete ve velkých objemech.
- Firma vlastní potřebné technologie k výrobě jízdních kol (vyplétací a centrovací stroje, automatickou lakovací linku, speciální vzduchové nářadí atd.).
- Získala výjimku z antidumpingu na dovoz součástek z Číny, kterou má v České republice pouze dalších devět firem.

Na druhé straně, aby mohla firma vstoupit na tuzemský trh, bude se muset popasovat s následujícími překážkami:

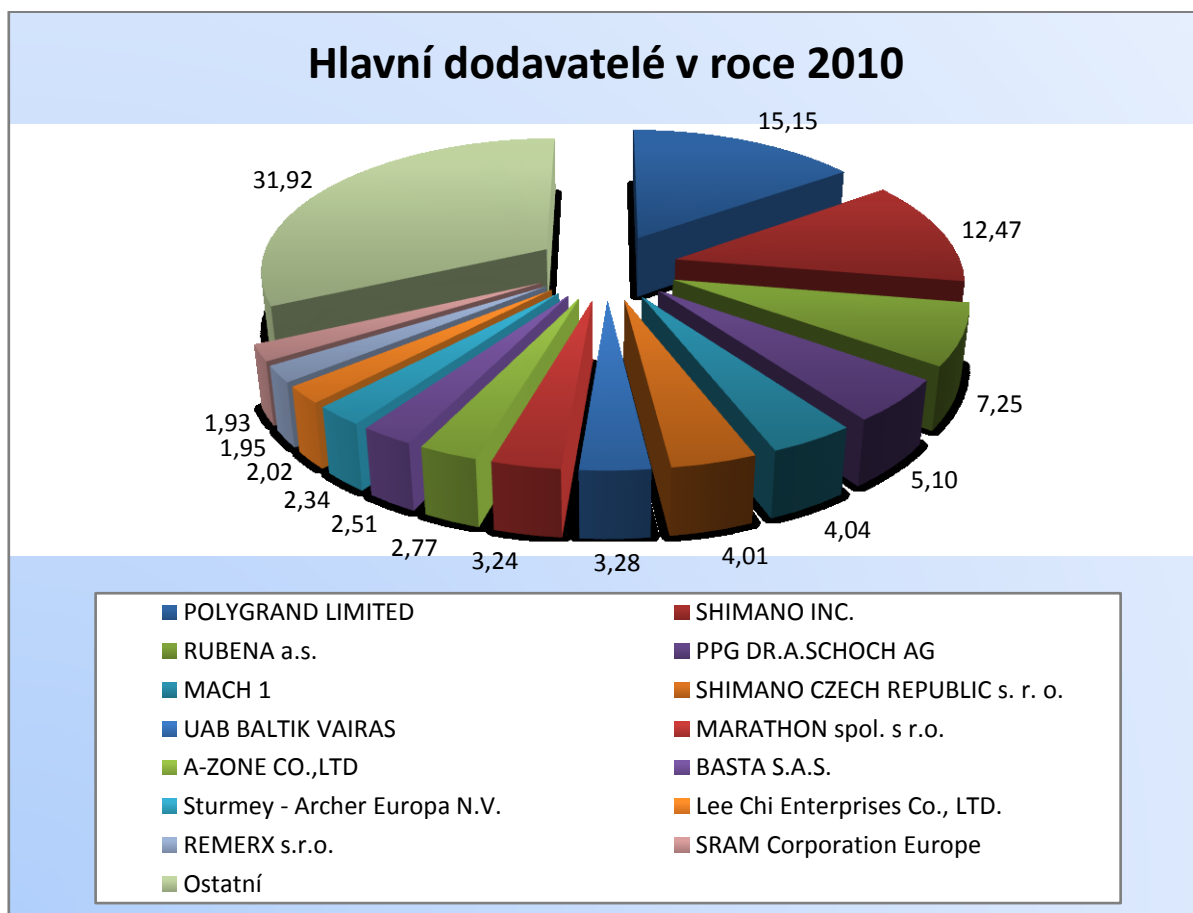
- Na českém trhu s jízdními koly existují firmy, které dosahují úspor z rozsahu (např. Olpran). Nicméně firma v tomto odvětví může být zisková, i když nevyrábí ve velkých objemech a nemá velké tržní podíly.
- Diferenciace v tomto odvětví je značná. Firmy mají registrovány svoje značky jízdních kol, nechávají si patentovat určité komponenty. Pro distribuci značkových kol je potřeba získat licenci. Na trhu je široká škála jízdních kol v různé ceně a kvalitě. Výrobci si pečlivě střeží svoje know-how apod.
- Firma bude muset vynaložit velké finanční částky do počáteční reklamy, na průzkum tuzemského trhu, investovat do výzkumu a vývoje. Nebude snadné získat přístup k distribučním kanálům.
- Řada firem už zde má vybudovanou dobrou image a má své věrné zákazníky.

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem se může radikálně zvýšit zrušením antidumpingového cla na dovoz jízdních kol a součástek pro jízdní kola z ČLR, jelikož Evropská komise uvažuje o jeho zrušení. Následky tohoto kroku by byly nedozírné. Na evropský trh by se dostala nesmírně levná a poměrně kvalitní jízdní kola z Číny, kterým by nešlo konkurovat, což by mohlo pro řadu firem znamenat vážné existenční problémy. Firma Master Bike by nebyla výjimkou. Částečným řešením by bylo montovat kola jen z dovážených čínských komponentů. Přesto žádná evropská firma není schopná vyrobit kolo s tak nízkými výrobními náklady jako čínští výrobci.

4.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Analyzovaný podnik má v současné době kolem padesáti pěti dodavatelů materiálu. Žádný z nich nemá dominantní postavení. Pro firmu jsou však nenahraditelné dodávky od společností Shimano a Sram, u kterých jsou nakupovány světoznámé značkové komponenty. Tyto značkové součástky a díly nelze nikterak nahradit, jelikož jsou požadovány zákazníky. Záleží vždy na odběrateli, pro kterého výrobce se rozhodne. Jednoznačně však převyšuje zájem o komponenty Shimano.

Z firemních údajů o objemech nákupů materiálu v hospodářském roce 2010, které mi byly poskytnuty v korunách, jsem vypočítala procentní podíly jednotlivých dodavatelů na celkovém nákupu materiálu. Dodavatele jsem sestupně uspořádala podle velikosti těchto podílů a malé dodavatele jsem seskupila do kategorie ostatní. Takto uspořádané dodavatele zachycuje následující obr. 4.5.



Obr. 4.5: Hlavní dodavatelé a jejich podíl na dodávkách v hospodářském roce 2010

Zdroj: Vlastní zpracování z prvotních dat firmy Master Bike, s.r.o.

Největším dodavatelem s 15,15 procentním podílem na dodávkách materiálu v hospodářském roce 2010 se stala hongkongská společnost Polygrand, která zprostředkovává obchody s čínskými výrobci. Od tohoto dodavatele jsou nakupovány rámy, převodníky, brzdové páčky, vidlice, bowdeny atd. Jako druhý největší dodavatel se umístila firma Shimano INC., která dodává z Číny, Taiwanu, Japonska a Malajsie například řadící páčky, řazení, brzdy, měniče, převodníky, více rychlostní náboje. Největším českým a třetím největším dodavatelem vůbec je firma Rubena, která je výhradní dodavatel duší a plášťů.

Další české firmy, které figurují mezi významnými dodavateli, jsou Shimano Czech Republic, Remerx, který dodává většinu ráfků, Marathon, u kterého jsou nakupovány nosiče. Mezi významné zahraniční dodavatele patří sesterská společnost UAB Baltik Vairas, která sídlí v Litvě, francouzská Basta, čínské firmy Lee Chi Enterprises a A-Zone.

V příloze č. 3 bylo hodnoceno deset klíčových faktorů, které způsobují, jestli mají dodavatelé silný nebo slabý vliv. Průměrný počet bodů je 3,2, což vypovídá o mírně nadprůměrném ohrožení ze strany dodavatelů. Výsledky hodnocení jsou následující:

- V odvětví výroby součástek pro jízdní kola působí obrovské množství podniků s malými tržními podíly. Výjimkou jsou firmy vyrábějící značkové komponenty, které zákazník vyžaduje (Shimano, Sram, Bosch apod.). Tyto společnosti mají monopolní postavení. Celkově se však dá říci, že stupeň koncentrace dodavatelů v odvětví je podprůměrný.
- Master Bike má spoustu dodavatelů s malými podíly na celkovém objemu dodávek materiálu. Deseti procentní hranici prolomily jen dvě společnosti a to Polygrand a Shimano.
- Neexistují žádné substituty, kterými by firma mohla nahradit dodávané komponenty.
- I když je firma malá v porovnání s řadou svých dodavatelů, není její vyjednávací pozice vůbec špatná. Příčinou této skutečnosti je členství v koncernu Panther International, což je velká a významná společnost působící v evropském odvětví cyklistiky. V případě, že má podnik společného dodavatele jako některá ze sesterských společností, pak pro něj platí stejné dodací a platební podmínky.
- Je velmi nepravděpodobné, že by se Master Bike pokusil o tzv. zpětnou integraci. Naopak riziko dopředné integrace je u některých dodavatelů velmi vysoké. Zejména

čínští výrobci, kteří vyrábějí širokou škálu komponentů, by neměli problém začít montovat jízdní kola.

- Kvalita a cena dodávek je pro firmu velmi důležitá.
- Informovanost firmy o dění v odvětví je dobrá a náklady na přechod k jinému dodavateli jsou poměrně nízké.

4.2.3 Vyjednávací síla odběratelů

V současné době má podnik jen několik velkých odběratelů a pár menších zakázek. Bez mála 100 % produkce je exportováno do zahraničí. Mezi odběrateli figurují zákazníci z Německa, Rakouska, Nizozemí, Belgie a Dánska. Zejména na velkoodběratelích z Německa, kteří odebírají v tisících kusech ročně, je firma naprosto závislá, proto je jejich vyjednávací pozice velmi silná. To je také jeden z důvodů, proč chce firma vstoupit na tuzemský trh. Firma si slibuje, že rozšířením své působnosti na český trh získá nové odbytiště výrobků a sníží tak závislost na svých velkoodběratelích.

Podnik předpokládá, že na českém trhu by mohl oslovit spíše odběratele menší a střední velikosti. Kromě výroby a prodeje jízdních kol by mohl začít distribuovat kola značky Panther, o což se pokoušel bezúspěšně už v minulosti. Podle mého názoru tyto snahy selhaly na nedostatečném marketingu, na který firma neměla v té době finanční prostředky.

Firma není schopná dosahovat úspor z rozsahu, proto se nemůže cenou přiblížit takovým výrobcům jako je Olpran. Stejně tak jako na zahraničních trzích může sázet na vysokou kvalitu, flexibilitu a schopnost vyrobit jakékoliv kolo dle detailních požadavků zákazníka. Pokud by se firma rozhodla opět k distribuci jízdních kol Panther, mohla by využít toho, že snad žádná firma působící v tuzemsku nenabízí tak širokou škálu jízdních kol. Kola Panther se vyrábějí v těchto kategoriích: horská, trekkingová, crossová, kola pro děti a mládež, „elektro“ kola, kola pro městský provoz, kategorie Dirt & BMX (speciální freestyle kola), kategorie lifestyle a tandemová kola.

Jelikož cílem práce je zjistit, jestli by firma byla schopná obstát na českém trhu, pokusíme se nyní odhadnout, jakou vyjednávací pozici mají čeští odběratelé. Hodnotilo se sedm faktorů, které mohou mít vliv na vyjednávací sílu potenciálních odběratelů (viz příloha

č. 3). Odběratelé získali v průměru 3 body, což znamená, že potenciální tuzemští zákazníci budou mít středně silnou vyjednávací pozici. O budoucích českých odběratelích můžeme tvrdit, že:

- cena a kvalita hrají při jejich rozhodování o nákupu jízdního kola významnou roli,
- neexistuje možnost, aby přešli k substitutu, který by měl stejné užité vlastnosti jako jízdní kolo,
- informovanost zákazníků je dobrá,
- ačkoliv se firma bude snažit o diferenciaci, konkurence je tak obrovská, že zákazník poměrně snadno může přejít ke konkurenčnímu výrobku.

4.2.4 Hrozba substitučních výrobků

Neexistuje substitut, který by nahradil základní užité vlastnosti jízdního kola. Pokud budeme hledat substituty mezi sportovním náčiním pro outdoorové sporty, můžeme považovat za velmi vzdálené substituty lyže nebo snowboardy. Vzdálené proto, že obojí patří do kategorie zimního sportovního vybavení. Asi nejbližší jízdním kolům jsou pak koloběžky a kolečkové brusle, ale ani jedno z toho nemůže posloužit jako dopravní prostředek, s kterým lze „zdolávat“ i delší vzdálenosti.

Pro představu můžeme uvést cenové srovnání jízdních kol a asi nejbližšího substitučního výrobku – kolečkových bruslí. Nejlevnější jízdní kola pro dospělé lze pořídit cca za 2 600 Kč. Proto levnějším jízdním kolům mohou cenově konkurovat právě kolečkové brusle pro dospělé. Jejich cena se pohybuje kolem 750 Kč za nejlevnější varianty až po 8 990 Kč za nejdražší dámské in-line brusle a 14 490 Kč za nejdražší pánské in-liny. Záleží, jestli jde o dámskou či pánskou variantu daného výrobku, protože dámské jízdní kola i kolečkové brusle bývají o něco málo levnější. Samozřejmě dětské varianty těchto výrobků lze pořídit ještě levněji.

Nejdražší jízdní kola stojí řádově kolem sto až tři sta tisíc korun. Jde o kola pro vrcholové sportovce, která jsou často smontována na zakázku dle detailních požadavků budoucího uživatele. Za stejnou částku lze pořídit motocykl či úplně nový automobil nižší cenové kategorie.

Novinkou v odvětví cyklistiky jsou tzv. elektro kola neboli E-biky, jejichž cena se pohybuje kolem 11 000 až 70 000 Kč. Jedná se o kola s elektrickým motorem a dobíjecí baterií. E-bike si ponechává veškeré výhody jízdního kola a navíc umožňuje pohyb bez námahy. Opět cenově může konkurovat motocyklům nebo starším ojetým automobilům.

Jízdní kola a „elektro“ kola však slouží k naprosto jinému účelu než automobily a motocykly. Využívají se při sportování a trávení volného času. Další podstatný rozdíl je, že představují ekologický a levný způsob dopravy, což se o automobilech ani motocyklech říci nedá. Kolečkové brusle a koloběžky pro změnu nejde využít jako dopravní prostředek. Na základě těchto poznatků můžeme dospět k závěru, že neexistuje substitut, který by měl stejné vlastnosti jako jízdní kolo.

Při bodovém hodnocení, které je uvedeno v příloze č. 3, byly zohledněny jenom dva faktory a to množství substitutů na trhu a hrozba objevení nových substitutů v budoucnosti. Oba faktory mají nízké bodové ohodnocení, a proto je hrozba ze strany substitučních výrobků je velmi malá. Cenové srovnání bylo provedeno v předešlých odstavcích. Srovnávat však cenu a kvalitu jízdních kol s cenou a kvalitou automobilů, motocyklů či kolečkových bruslí příliš nelze, protože se nejedná o produkty, které by plnily stejnou funkci.

4.2.5 Intenzita soupeření mezi stávajícími firmami

V současné době na českém trhu působí přes neuvěřitelných sto značek jízdních kol. Konkurence je tedy obrovská. Samozřejmě jeden výrobce může vlastnit více značek a některé firmy zde působí pouze s několika málo typy kol. Pokud redukuje málo známé značky, tak nám zůstane hrubým odhadem kolem padesáti významných značek jízdních kol.

V České republice má výroba jízdních kol dlouholetou tradici. V blízkém okolí podniku se nachází hned několik konkurentů. V Šumperku má své sídlo firma BPS Industrial Bicycles, v Mohelnici má svou výrobní halu JMC Trading a jedna z nejznámějších českých firem, která se zabývá výrobou jízdních kol, firma Olpran sídlí v Olomouci.

Na tuzemském trhu s jízdními koly působí celá plejáda firem. Z českých výrobců můžeme, kromě zmiňované firmy Olpran, uvést např. firmu 4Ever, Bike Fun International (výrobce značek Superior, Rock Machine, STR), Novus Bike (výrobce značky Sundance), Bohemia Bike (značka Leader Fox). Z dovážených kol lze jmenovat Author, Kelly's, Merida, Pells, Scott atd.

Čeští spotřebitelé jednoznačně upřednostňují nákup dovážených kol nad domácí produkcí. Portál Bike Europe [23] uvádí, že v České republice bylo v roce 2008 prodáno asi 370 tis. jízdních kol, z toho 87 % bylo dovezeno a jen 13 % bylo vyrobeno v tuzemsku. Drtivá většina dovezených kol pochází z Asie. Právě asijsí výrobci udávají už delší dobu trend v tomto odvětví a z hlediska ceny jim nelze konkurovat. To je také důvod, proč řada světových firem přesunula výrobu do států jako je Indonésie, Čína, Malajsie, Taiwan, Bangladéš či Indie. Ostatní firmy, aby jim aspoň částečně mohly konkurovat, dovážejí komponenty právě z této oblasti. Ani firma Master Bike není výjimkou.

Počet prodaných jízdních kol v tuzemsku v letech 2005 až 2009 zachycuje následující tabulka 4.4. Jedná se o kvalifikované odhady, které byly učiněny na základě prohlášení jednotlivých prodejců, velkoobchodů s jízdními koly a Asociace specializovaných prodejců jízdních kol ČR. Přesná data bohužel nejsou k dispozici.

Tab. 4.4: **Počet prodaných kol v ČR (v ks).** Zdroj: *Vlastní zpracování z informací získaných na portálu Bike Europe [23].*

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Počet prodaných kol v ČR (v ks)	320 000	350 000	390 000	370 000	360 000

České cyklistické odvětví si počínalo dobře do roku 2007. V roce 2006 se zvýšil prodej o 9,4 % oproti předešlému roku a v roce 2007 byl meziroční růst dokonce 11,4 %. Pak se ovšem na prodeji kol v České republice podepsala hospodářská krize. Odbyt v roce 2008 klesl o 5,4 % a v následujícím roce o necelé 3 %. Jelikož údaje za rok 2010 zatím nejsou známy, můžeme pouze předpokládat, že oživení ekonomiky přispělo i k opětovnému růstu prodeje.

Hodnocení šesti nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují intenzitu soupeření mezi existujícími firmami na českém trhu s jízdními koly, je součástí přílohy č. 3. Průměrný počet bodů za všechny faktory je 3,17 bodů, což vypovídá o lehce nadprůměrné rivalitě. Tři negativní faktory, které zvyšují celkovou rivalitu v českém odvětví cyklistiky, jsou následující:

- V posledních letech se v ČR prodeji jízdních kol příliš nedařilo. Hospodářská krize se podepsala i na odvětví jízdních kol. Lidé nakupovali kola mnohem méně než v předešlých letech, proto byla míra růstu odvětví záporná.
- Pokles poptávky přispěl k tomu, že řada výrobců nevyužila své výrobní kapacity. To opět vedlo k přiosazení konkurence.
- Další faktor, který zvyšuje konkurenci v tomto odvětví, jsou poměrně vysoké fixní náklady (značné investice do nových strojů, zařízení, nářadí).

Na druhé straně je tu i několik faktorů, které naopak snižují intenzitu soupeření mezi stávajícími firmami v daném odvětví:

- Odvětví není příliš koncentrované. Na trhu působí velké množství firem s menšími tržními podíly.
- Diferenciace výrobků v tomto oboru podnikání je vysoká. Firmy se snaží odlišit od svých konkurentů. Na trhu jsou kola různé kvality, vlastností, designu, firmy nabízejí prodlouženou záruku, pozáruční servis, nechávají si patentovat různé komponenty, tají svoje know-how apod.
- Pokud se podnik z nějakého důvodu rozhodne odejít z odvětví, neexistuje příliš překážek, které by mu v tom bránily.

4.2.6 Shrnutí Porterovy analýzy

Některé rysy českého trhu a zahraničních trhů s jízdními koly, na kterých firma již působí, jsou společné. Konkrétně mírně nadprůměrně silná zůstane vyjednávací pozice dodavatelů, protože ty firma nebude měnit ani při vstupu na tuzemský trh a společně je i malé ohrožení ze strany substitutů, jelikož zatím neexistuje výrobek, který by měl stejné užité vlastnosti jako jízdní kolo.

Rivalita mezi stávajícími firmami v českém odvětví cyklistiky je lehce nadprůměrná, ale rozhodně není vyšší, než s jakou se potýká firma na zahraničních trzích. Obecně můžeme říci, že jak na českém trhu, tak na západoevropských trzích je velké množství firem, které se zabývají výrobou, prodejem či distribucí jízdních kol.

Jelikož firma předpokládá, že v České republice osloví spíše odběratele menší a střední velikosti, vyjednávací síla potenciálních českých odběratelů bude menší, než jakou mají stávající zahraniční velkoodběratelé. To je také jeden z důvodů, proč Master Bike uvažuje o vstupu na český trh, aby snížil svou závislost na těchto velkoodběratelích. Při vstupu však firma musí počítat s velkými počátečními náklady na průzkum trhu, reklamu, vybudování distribučních kanálů apod.

Závěrem lze konstatovat, že míra ohrožení ze strany jednotlivých konkurenčních sil v českém odvětví je menší nebo stejná, než s jakou se podnik obstojně vypořádává na zahraničních trzích. Firma tak má dobré předpoklady, aby si zde vybudovala dobré jméno a získala spokojené a věrné zákazníky.

4.3 Aplikace Pollakovy metody hodnocení životaschopnosti podniku

V této části bude hodnoceno, jak si podnik Master Bike stojí v deseti parametrech, které jsou klíčové po životaschopnost podniku podle Pollaka. Nejprve bude slovně vymezena podniková situace v každé hodnocené oblasti, na základě které budou přidělovány body. Při přidělování bodů bude využito grafické měřítko Pollakova modelu vitality, které je uvedeno v příloze č. 2. Podle stupně splnění, respektive nesplnění požadavků kladených na daný faktor bude přidělen určitý počet bodů z možného maxima. Nakonec se sečtou získané body a vyjádří v procentech, tím zjistíme hodnotu ukazatele vitality analyzovaného podniku.

Výzkum trhu zaměřený na pokrok

Firma přenechává výzkum a vývoj své sesterské společnosti Pantherwerke AG, která se zabývá průzkumem trhu ve většině států, ve kterých společnost Panther International prodává či distribuuje kola. Protože Master Bike vyváží do Německa, Rakouska, Belgie a Holandska, což jsou všechno země, ve kterých Pantherwerke provádí intenzivní výzkum trhu, není třeba, aby se stejnou činností zabýval i podnik Master Bike. Kromě toho Pantherwerke

má v této oblasti dlouholeté zkušenosti, kvalifikované pracovníky, tak i dostatek finančních prostředků pro tuto činnost.

Firma Pantherwerke provádí analýzy a prognózy trhu, dotazníkové šetření, účastní se různých cyklistických veletrhů, konferencí, výstav, sleduje technologické změny, na které okamžitě reaguje, sama se zabývá vývojem nových technologií atd. Například, když se před třemi roky objevy první prototypy E-biků, firma okamžitě zareagovala, zařadila E-biky do sortimentu kol značky Panther a dokonce si nechala patentovat novou značku „elektrokol“ Panterra.

Master Bike, s.r.o. tedy získává informace o tom, jakým směrem se bude vyvíjet evropský trh s jízdními koly od své sesterské společnosti. Sama firma však není v této oblasti nečinná. Například nedávno se členové vedení společnosti účastnili cyklistické konference a veletrhu zaměřené na inovace na Taiwanu, na přelomu srpna a září se bude Master Bike účastnit výstavy Eurobike 2011, sama firma sleduje vývoj technologií v odvětví jízdních kol.

Pokud se firma rozhodne pro vstup na tuzemský trh, bude nucena začít provádět pravidelné průzkumy tohoto trhu. Český trh má jistá specifika. Pro představu lze uvést pár rozdílů mezi českým a německým trhem, který je v současnosti největší odbytiště firmy. Tuzemský trh je o poznání menší a není u nás tak velká poptávka po dětských jízdních kolech jako v Německu. V SRN bývá zvykem, že dítě vystřídá několik kol, než vyroste. Naproti tomu v České republice děti „dědí“ kola po svých starších sourozencích.

Výrobky odpovídající trhu

Podnik vyrábí na zakázku dle přání odběratelů a jsou to právě odběratelé, kteří stanovují, jaké materiály, součástky a díly budou nakoupeny a použity při výrobě. Společnost je schopna smontovat jakékoliv kolo na přání zákazníka. Jízdní kola musí splňovat přísné evropské standardy, ale zejména musí splňovat ještě náročnější požadavky zákazníků. Proto firma klade velký důraz na kvalitu nakupovaných součástí a na samotnou montáž, která rovněž významně ovlivní kvalitu finálního výrobku. Ke zvýšení kvality a flexibility přispěla i nová lakovací linka. Lak je mnohem kvalitnější než u dříve dovážených nalakovaných komponentů z Asie, a pokud si odběratel zavčas rozmyslí barevné provedení kola, není problém použít jinou barvu.

Spokojení zákazníci

S předešlým hodnoceným parametrem úzce souvisí spokojenost zákazníků. Jak bylo řečeno, podnik se snaží vyjít maximálně vstříc svým odběratelům a montuje jízdní kola jen z komponentů, které si odběratel výslovně objedná a velký důraz je kladen na kvalitu výrobků. Proto také výrobky splňují očekávání zákazníků. Důkazem spokojenosti jsou opakované zakázky a rostoucí výše obrátu od roku 2003, kdy byla firma založená, až po současnost. O tom se můžeme přesvědčit v následující tab. 4.5.

Tab. 4.5: Vývoj tržeb z prodeje výrobků firmy Master Bike, s.r.o. v letech 2003 – 2010 (v tis. Kč). Zdroj: Vlastní zpracování z interních výkazů firmy Master Bike, s.r.o.

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby za výrobky	0	26 805	75 559	70 039	133 835	126 719	99 563	135 753

Z tabulky 4.5 je zřejmé, že obrát z prodeje výrobků má rostoucí trend, ale s výkyvy. Jsou zde uvedeny pouze roční tržby z prodeje výrobků, nikoliv celkové tržby, aby data nebyla zkreslená např. tržbami z prodeje dlouhodobého majetku a skutečně vypovídala o rostoucím odbytu ze strany zákazníků. Dále je třeba zdůraznit, že v roce 2009 firma změnila účtování z kalendářního na hospodářský rok a účetní období v tomto roce bylo zkráceno na osm měsíců (účetní závěrka se sestavovala k 31. srpnu 2009).

Další důležitá skutečnost je, že marketing má na starosti opět sesterská společnost Pantherwerke AG, která se této činnosti zhostila velmi dobře. Jízdní kola propaguje velmi aktivně prostřednictvím tisku, televize, internetu, billboardů, provádí dotazníková šetření, pořádá různé soutěže pro zákazníky, účastní se charity apod.

Vyjímaje webových stránek a uveřejnění kontaktu ve Zlatých stránkách firma Master Bike v ČR neprovádí žádné marketingové aktivity. Pokud se tedy bude chtít prosadit na tuzemském trhu, bude nucena věnovat značné finanční prostředky na vybudování distribučních kanálů, na reklamu, průzkum trhu a další marketingové aktivity. V České republice za ni tyto činnosti nikdo provádět nebude. Pak už můžeme jen doufat, že u nás firma získá stejně spokojené zákazníky, jako má v zahraničí.

Uspokojení finančních účastníků

Podnik Master Bike je schopen včas a v plné výši splácet všechny své závazky vůči dodavatelům, zaměstnancům, bance i leasingové společnosti. Někdy má menší zpoždění při placení dodavatelům, ale jedná se o zpoždění řádově několika dnů. Zároveň podnik nemá žádné problémy s platbami od svých odběratelů.

Vztah k životnímu prostředí

Vztah firmy k životnímu prostředí je jednoznačně kladný. Neexistují žádné restriktivní předpisy v oblasti ochrany životního prostředí, které by omezovaly činnost podniku. Firma tedy do atmosféry nevypouští žádné škodlivé plyny, neznečišťuje vodu, ani nezatěžuje okolí nadměrným hlukem. Samotná jízdní kola jsou ekologickým dopravním prostředkem. Navíc firma používá při lakování součástek vodou ředitelné laky, které jsou ve srovnání s běžně používanými laky mnohem šetrnější k životnímu prostředí.

Kapitálová základna

Abychom zjistili, jaká je zadluženost firmy, vypočítáme poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu a ukazatel celkové zadluženosti (cizí zdroje/celková aktiva) firmy v letech 2003 až 2010. Výsledky těchto výpočtů jsou uvedeny v tab. 4.6. Ukazatel celkové zadluženosti vypovídá o tom, z jaké části je majetek podniku kryt cizími zdroji. Optimální je, když se hodnota tohoto ukazatele pohybuje v rozmezí 0,3 – 0,6.

Tab. 4.6: Vývoj ukazatelů zadluženosti firmy Master Bike, s.r.o. v letech 2003 – 2010.

Zdroj: Vlastní zpracování z interních výkazů firmy Master Bike, s.r.o.

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
CZ /cel. aktiva	1,19	0,84	0,72	0,65	0,61	0,75	0,69	0,61
CZ/VK	- 6,39	5,12	2,55	1,89	1,57	3,04	2,20	1,56

Od roku 2003, kdy firma zahájila činnost, klesala hodnota ukazatele celkové zadluženosti až do roku 2007, kdy dosáhla takřka ideální hodnoty 0,61. V následujícím roce

byl firmě poskytnut velký úvěr na přístavbu nové haly a firma také investovala do nové technologie lakovací linky. Tuto investici hradila částečně z vlastních zdrojů a částečně formou leasingu. Proto se také v roce 2008 rapidně zvýšily cizí zdroje financování, což odráží i hodnoty ukazatelů zadluženosti. Od roku 2009 hodnota ukazatele celkové zadluženosti opět klesá a v loňském roce se opět dotkla ideální hodnoty 0,6.

Poměr cizího k vlastnímu kapitálu taktéž hovoří o tom, že ve firmě jednoznačně převyšují cizí zdroje financování. V roce 2003 byla hodnota tohoto ukazatele dokonce záporná, protože vlastní kapitál dosáhl záporné částky.

Z výše uvedeného vyplývá, že firma využívá cizí zdroje k financování dlouhodobého majetku a že značné investice do dlouhodobého majetku přinesou i velkorysou amortizaci v dalších letech. Do budoucna se dá očekávat pokles zadluženosti, jelikož podnik pravidelně splácí úvěr i leasing a nehodlá se v brzké budoucnosti více zadlužovat. Hodnota ukazatelů zadluženosti by měla klesat.

Výhodná lokalizace podniku

Firma Master Bike se nachází v Zábřehu na Moravě v severovýchodní části České republiky. Výhodou tohoto umístění je dostatek pracovní síly, sociální klid, tak i skutečnost, že tento region má dlouholetou tradici firem zabývajících se montáží jízdních kol. Připomenu firmy Velamos Sobotín a Olpran sídlící v Olomouci.

Firma má dobré železniční dopravní spojení. Výrobní hala je situována jen kousek od nádraží v Zábřehu na Moravě, což je v okrese Šumperk největší železniční dopravní uzel, který se nachází na hlavní vnitrostátní trase Praha – Brno a Praha – Ostrava. Hůře na tom je silniční spojení. Zábřeh protíná silnice první třídy 44, která se napojuje v Mohelnici (vzdálené asi 13 km od Zábřehu) na rychlostní silnici R35, která navazuje na dálnici D1 u Lipníku nad Bečvou ve směru na Ostravu. V Olomouci rychlostní silnice R35 navazuje taktéž na rychlostní silnici R46 ve směru na Brno. Nicméně pro kamionovou dopravu je důležité dostavení dálnice D11 z Hradce Králové a její plánované napojení na rychlostní silnici R35 v Mohelnici.

Důležité kritérium při lokalizaci podniku bývá blízkost hlavních dodavatelů. Jelikož řada významných dodavatelů je z jihovýchodní Asie, zejména pak z Číny, tak o blízkosti

těchto dodavatelů nelze vůbec hovořit. Většina velkých firem v odvětví jízdních kol řeší situaci tak, že vyrábí přímo v této oblasti. Důvodem není jenom blízkost dodavatelů, ale také levná pracovní síla a celkově nízké náklady výroby. Do budoucna to však nemusí platit, protože i v těchto státech výrobní náklady začínají růst, což může vést k tomu, že se dovoz přestane vyplácet. Jinými slovy řečeno, vysoké dopravní náklady převýší výhody, které plynou z nákupu v těchto lokalitách. Pokud se tak stane, dá očekávat návrat výroby jízdních kol a součástek pro jízdní kola zpátky do Evropy, a potom umístění ve střední nebo východní Evropě může být strategickou výhodou. Mezi významnými dodavateli však figurují i české a evropské firmy. K významným dodavatelům, ke kterým má firma skutečně blízko, patří české firmy Rubena, Marathon, Remex a Shimano Czech Republic.

Podnik nemá ani příliš blízko k odběratelům. Nejvíce vyváží do sousedních států Německa a Rakouska. Mezi odběrateli jsou i firmy z Belgie, Nizozemí a Dánska. Situace se však může částečně změnit plánovaným vstupem na český trh. Pokud by firma získala zakázky v tuzemsku, získala by tak blízké odbytiště výrobků, rozšířila si okruh zákazníků a snížila tak závislost na velkoodběratelích z Německa.

Když shrneme předešlé poznatky, podnik Master Bike nemá stanoviště na místě, které by mu přinášelo nějakou strategickou konkurenční výhodu, ale zároveň ani nevýhodu vůči konkurenci.

Školený a motivovaný personál

Každý zaměstnanec ve firmě má jasně stanoveno, za co zodpovídá a jaké jsou jeho pravomoci, a to díky přesnému popisu vykonávané funkce. Zaměstnance si vybírá na základě ústního pohovoru vedoucí výroby nebo sama jednatelka společnosti. Nově přijatí dělníci jsou nějakou dobu zaškolováni, aby byli schopni samostatně vykonávat svou funkci. Firma provádí školení, která jsou dána zákonem (např. v oblasti bezpečnosti práce, přeškolení řidičů, řidičů vysokozdvížných vozíků apod.). Dále se provádí školení obsluhy nových strojů či nářadí. Pracovnice ekonomicko-personálního úseku navštěvují různé kurzy účetnictví, aby se seznámily s novinkami v této oblasti. Za dobře odvedený pracovní výkon je možno získat odměnu. Zaměstnanci jsou pravidelně informováni o tom, co se ve firmě bude dít.

Hlavní nedostatky jsou následující dva. Jednak neexistuje vnitropodniková směrnice, která by přesně stanovila, kdo, za jakých podmínek a v jaké výši má nárok na odměnu. Za druhé by nebylo od věci, aby firma prováděla další školicí či vzdělávací programy pro zaměstnance. Zejména členové vedení společnosti by si měli například zdokonalit své ne úplně ideální jazykové schopnosti v nějakém jazykovém kurzu (s většinou dodavatelů i odběratelů se komunikuje v angličtině nebo němčině), vzdělávat se v oblasti marketingu (nikdo ve společnosti této oblasti nerozumí) apod.

Finanční výsledek

V prvních dvou letech od zahájení činnosti měla firma záporný výsledek hospodaření. Od roku 2005 pak každoročně dosahuje zisku, což dokladuje i tab. 4.7. Údaje o výsledku hospodaření před zdaněním byly získány z výkazu zisku a ztráty firmy v příslušném roce a po zohlednění daně z příjmů byla zjištěna výše zisku v jednotlivých letech.

Tab. 4.7: Výsledek hospodaření firmy Master Bike, s.r.o. v letech 2003 – 2010 (v tis. Kč).

Zdroj: Vlastní zpracování z interních výkazů firmy Master Bike, s.r.o.

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Zisk/ztráta	- 267	- 745	6 077	4 121	4 999	487	1 459	3 093

Na rapidním snížení zisku v roce 2008 se podepsala přístavba nové haly a investice do nové technologie lakovací linky, velké kursovní ztráty v důsledku prudkého posílení koruny, tak i snížení odbytu vlivem hospodářské krize. I navzdory těmto skutečnostem firma v tomto roce skončila s kladným hospodářským výsledkem.

Lakovna, která byla uvedena do provozu v roce 2009, sebou přinesla zvýšení nákladů a podepsala se na hospodářském výsledku v roce 2009 a 2010. Konkrétně došlo k nárůstu energií o více jak 200 %, nárůstu úroků z nového úvěru, z kterého firma financovala přístavbu haly, zvýšení mzdových nákladů (noví pracovníci pro obsluhu lakovací linky) a zvýšily se leasingové náklady. Rok 2009 měl vlivem přechodu na účtování v hospodářském roce jen osm měsíců, což se samozřejmě také podepsalo na výši zisku v tomto roce.

Závěrem se dá konstatovat, že situace firmy je stabilní. Firma má každoročně kladný hospodářský výsledek (vyjímaje prvních dvou let své existence) a to i v období hospodářské krize. To bude zohledněno při bodovém hodnocení daného parametru.

Spolehliví a výkonní dodavatelé

Díky členství v koncernu Panther International podnik získal významné dodavatele a výhodnější nákupní podmínky. Pokud má podnik stejného dodavatele jako některá z jeho sesterských společností, pak platí stejné dodací a platební podmínky, které jsou jednoznačně výhodnější, než kdyby s dodavatelem sjednával podmínky nákupu sám Master Bike.

S většinou dodavatelů firma spolupracuje už řadu let a tito dodavatelé zpravidla dodávají včas a v požadované kvalitě. S určitými odchylkami od termínu dodání se musí počítat u dodávek z Asie, jelikož námořní přeprava je velmi závislá na povětrnostních vlivech. Chyba v tomto případě není na straně dodavatele a s odchylkami od termínu dodání se počítá už ve smlouvách. Na základě předešlých zkušeností s kvalitou jsou z Číny nakupovány jen určité komponenty a s některými dodavateli byla v minulosti ukončena spolupráce.

Firma využívá u svých dodavatelů výhody jako slevy za včasné platby či možnost prodloužení splatnosti závazku v době zimní sezóny, kdy je prodej v útlumu a firma se předzásobuje na jarní sezónu. Další výhodou je možnost nakupovat součástky a díly, u kterých se nevyplatí dovoz z Asie nebo dodavatelé stanovili minimální hranici pro odběr tohoto materiálu, zprostředkovaně přes sesterskou společnost UAB Baltik Vairas. Cena materiálu se nemění. Master Bike zaplatí pouze za dovoz do České republiky.

Za výrazný prohrěšek můžeme považovat skutečnost, že firma neprovádí systematické hodnocení svých dodavatelů, na základě kterého by diferencovala přístup k nim.

Hodnocení podniku v jednotlivých faktorech životaschopnosti

Na základě předešlých informací lze firmě přidělit určitý počet bodů z možného maxima. Tabulka 4.8 ukazuje, kolik bodů firma získala v jednotlivých sledovaných parametrech, na kterých závisí postavení firmy v budoucnu.

Tab. 4.8: **Hodnocení jednotlivých parametrů životaschopnosti firmy Master Bike s.r.o.**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Sledovaný parametr	Maximální počet bodů	Dosažený počet bodů
Výzkum trhu zaměřený na pokrok	13	12
Výrobky odpovídající trhu	12	12
Spokojení zákazníci	11	10
Uspokojení finančních účastníků	11	9
Vztah k životnímu prostředí	11	11
Kapitálová základna	10	6
Výhodná lokalizace podniku	9	5
Školený a motivovaný personál	8	6
Finanční výsledek	8	8
Spolehliví a výkonní dodavatelé	7	5
Celkem	100	84

Podnik celkově získal 84 bodů z možných 100 bodů. Hodnota ukazatele vitality je 84 procent a je tedy poměrně vysoká, proto je životaschopnost podniku v budoucnu téměř zaručena.

4.4 SWOT analýza

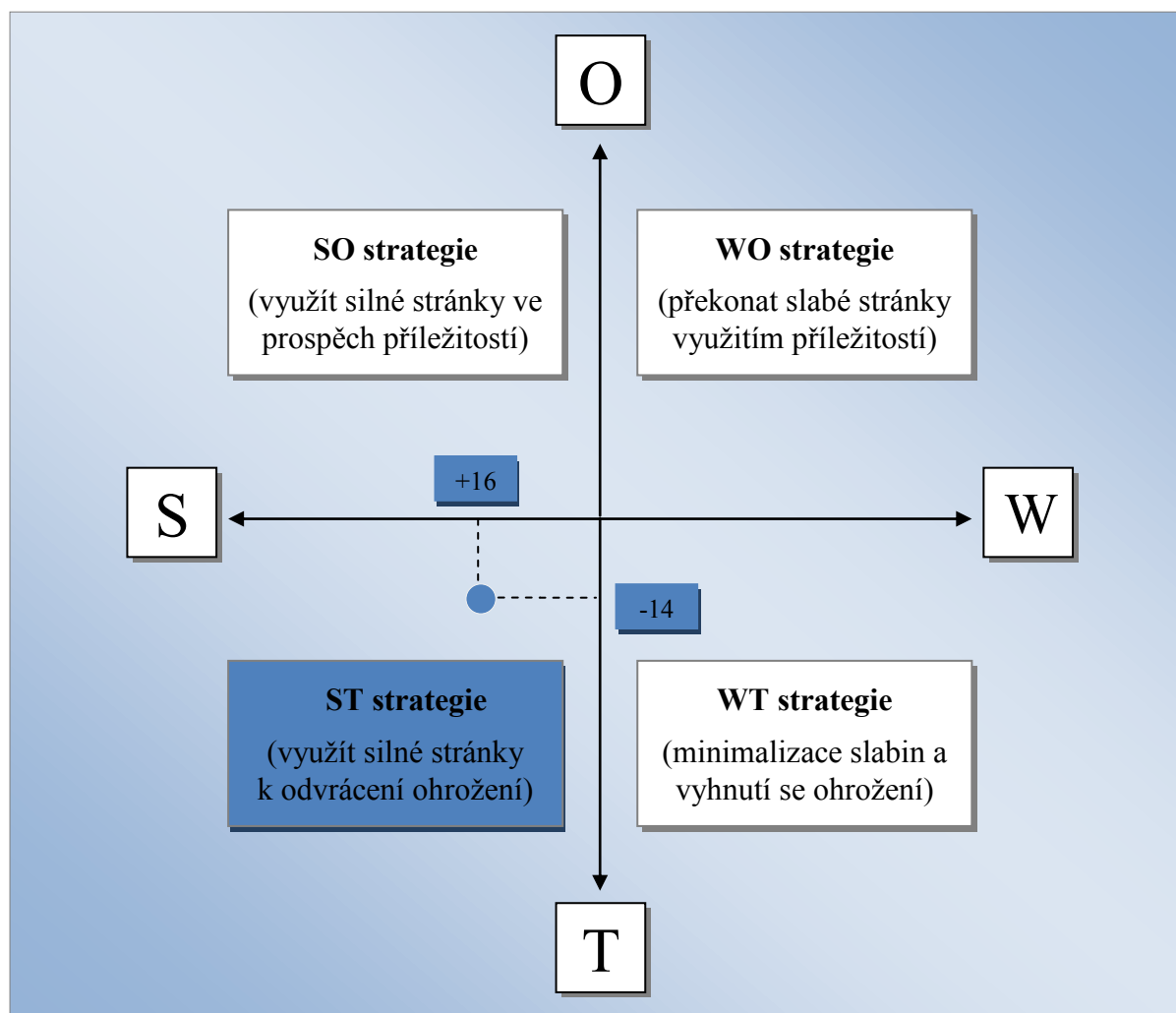
Ideálním nástrojem pro shrnutí výstupů dílčích analýz je SWOT analýza. Matici SWOT analýzy, která přehledně zachycuje nejdůležitější vnitřní silné a slabé stránky podniku a vnější příležitosti a hrozby, zobrazuje tab. 4.9. Jednotlivé položky byly po konzultaci s jednatelkou společnosti ohodnoceny podle důležitosti, abychom mohli zjistit, jaká strategie by byla vhodná pro podnik Master Bike. Byla použita bodovací stupnice od 1 do 5 bodů, kde 1 bod znamená málo důležitý faktor a 5 bodů extrémně důležitý faktor pro daný podnik.

Tab. 4.9: **Matice SWOT analýzy firmy Master Bike, s.r.o. s ohodnocenými položkami podle důležitosti.** Zdroj: Vlastní zpracování.

Silné stránky – S	Body	Slabé stránky – W	Body
Zkušený zahraniční partner a sesterské podniky	4	Cizí zdroje financování převyšují nad vlastním kapitálem	2
Kvalifikovaná pracovní síla	3	Závislost na zahraničním partnerovi	3
Spokojení zákazníci	5	Neexistuje vnitropodniková směrnice pro odměňování zaměstnanců	2
Výrobky odpovídající trhu	5	Závislost firmy na několika pracovnících	4
Moderní výrobní zařízení	3	Závislost na velkoodběratelích	5
Schopný management	4	Neznalost českého trhu	5
Dobrá finanční situace firmy	3	Firma nehodnotí své dodavatele	3
Osvobození od antidumpingového cla uvaleného na dovoz z Číny	5		
Flexibilita a variabilita výroby	5		
Spolehliví dodavatelé	3		
Celkem	40	Celkem	24
Příležitosti – O	Body	Ohrožení – T	Body
Možnost vstoupit na český trh (jako výrobce a prodejce i jako distributor kol značky Panther)	5	Zrušení antidumpingových cel na dovoz jízdních kol a součástek pro jízdní kola z Číny	5
Možnost zvýšit odbyt v Evropě	5	Rychlé zastarávání technologií	3
Růst životní úrovně	2	Levné a kvalitní výrobky konkurence	5
Zdravý životní styl	3	Rostoucí vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů	3
Oživení ekonomiky po období hospodářské krize	4	Změny měnových kurzů	5
		Růst cen energií a materiálu	5
		Sezónní výkyvy poptávky	3
		Možné zvýšení dovozu jízdních kol z „třetích“ zemí	4
Celkem	19	Celkem	33

Z bodového hodnocení vyplývá, že silné stránky převyšují nad slabými stránkami podniku. Naopak ve vnějším okolí podniku převažují ohrožení nad příležitostmi. Pro

stanovení vhodné podnikové strategie je třeba odečíst silné stránky od slabých ($S - W = 16$) a příležitosti od hrozeb ($O - T = -14$). Výsledky jsou zaneseny do následujícího obr. 4.6.



Obr. 4.6: Použití SWOT analýzy pro stanovení vhodné strategie podniku Master Bike

Zdroj: Vlastní zpracování

Podnik se nachází v situaci, kdy by měl prostřednictvím svých silných stránek včas identifikovat vnější hrozby a přeměnit je v příležitosti. Hovoříme o strategii ST neboli strategii „konfrontace“. Firma by si měla chránit své vydobyté pozice a jako vhodná se jeví též diversifikační strategie.

5 Návrhy a doporučení

Ačkoliv je životaschopnost podniku do budoucna takřka zaručena, alespoň to vyplývá z hodnocení podniku Pollakovou metodou, vždy existuje možnost dalšího zlepšování. O tom hovoří i výsledky SWOT analýzy, které poodhalily silné a slabé stránky podniku, stejně jako vnější příležitosti a hrozby. Právě na základě poznatků zjištěných během zpracování této práce a zejména SWOT analýzy, která shrnula výsledky dílčích analýz, lze navrhnout následující doporučení, která by měla přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

5.1 Vstup na český trh

Firma Master Bike má dobré předpoklady pro to, aby obstála při soupeření s ostatními firmami v daném odvětví, alespoň podle závěrů Porterovy analýzy (viz podkapitola 4.2). Stejně tak má i dobré důvody pro vstup na tuzemský trh:

- Rozšíří si pole působnosti a získá nové odbytiště svých výrobků. Obecně platí, že pokud dojde ke zvětšení trhu, konkurence slábne.
- Jestliže firma získá nové zakázky v tuzemsku, sníží se její závislost na velkoodběratelích z Německa.
- Zmenší se závislost i na mateřské společnosti, která jí často „dohazuje“ zahraniční zakázky. Firma se tímto krokem stane více soběstačnou.

Výše uvedené je samozřejmě podmíněno předpokladem, že se firmě podaří získat zákazníky v České republice, což není úplně jednoduchý úkol. Aby firma sehnala odběratele, bude nezbytné začít se věnovat takovým aktivitám, jako je marketing a výzkumu a vývoji českého trhu.

Už před samotným vstupem na český trh by se měl podnik zabývat intenzivním průzkumem tohoto trhu, zaměřit se na požadavky a přání zákazníků a sledovat kroky konkurence. Samotný vstup na český trh bude znamenat obrovskou nevratnou investici do počáteční reklamy a vybudování distribučních kanálů. Jelikož ve firmě není nikdo, kdo by rozuměl marketingu, existují dvě možnosti jak tuto situaci vyřešit. První možnost je vytvořit útvar marketingu a zaměstnat osoby, které mají v této oblasti dlouholetou praxi, což by částečně přispělo ke snížení závislosti chodu společnosti na několika málo osobách. Druhou

možností je marketing provádět formou outsourcingu. Kromě dobrého marketingového plánu bude firma potřebovat dostatek finančních prostředků na jeho realizaci.

Master Bike sice disponuje vlastními finančními prostředky, ale vstup na tuzemský trh by si pravděpodobně vyžádal i nový úvěr, což by pro společnost neměl být problém. Ukazatel celkové zadluženosti se vyvíjí pozitivním směrem, v loňském hospodářském roce se dotkl ideální horní hranice 0,6. Přesto ve firmě jednoznačně převyšuje cizí kapitál nad vlastním a další úvěr by vedl k růstu zadluženosti a firmu by mohl nadměrně zatížit. Z toho důvodu by Master Bike měl počkat se vstupem na český trh dva až tři roky. Přihlédneme-li k výši splátek a vývoji ukazatelů zadluženosti, v této době firmu nový úvěr nikterak nezatíží.

5.2 Strategie podniku

Silné stránky podniku převažují nad slabými a ve vnějším okolí podniku se nachází více hrozeb než příležitostí. Pro podnik je tak ideální strategie „konfrontace“ neboli strategie ST. Každý podnik, který se nachází v této situaci, by si měl chránit své vydobyté pozice a případně se snažit snížit riziko podnikání diverzifikací.

Pro Master Bike by byla vhodná tzv. příbuzná diverzifikace. Jedná se o rozšíření podnikání o podnikatelské aktivity, které souvisí se současným oborem podnikání. Podniku se tak přímo nabízí možnost, aby se pustil do distribuce kol značky Panther. Pokud by se podniku v budoucnosti velmi dařilo a měl velké zisky, mohl by rozšířit své podnikatelské portfolio o výrobu koloběžek. Pokoušet se však o tzv. nepřibuznou diverzifikaci, tedy proniknout do úplně jiných oborů podnikání, s kterými podnik nemá žádné zkušenosti, by nebylo pro podnik přínosné.

5.2.1 Strategie podniku jako výrobce a prodejce

Jako výrobce a prodejce by se firma měla snažit prorazit v celé České republice. S ohledem na specifika českého trhu se dají předpokládat spíše zakázky menší nebo střední velikosti. Samozřejmě firma by se nebránila ani velkým zakázkám.

Podnik nemůže vyrábět ve velkém a dosahovat úspor z rozsahu. Naopak předností je vysoká kvalita výrobků a střední velikost firmy, která přináší výhody v podobě vysoké flexibility a variability výroby. Jinými slovy řečeno, firma je schopná vyrobit jakékoliv kolo na přání konkrétního odběratele. Další silnou stránkou firmy je schopnost rychle se přizpůsobit změnám v technologiích a rychlá reakce na měnící se požadavky zákazníků. Na českém i zahraničním trhu by se firma měla zaměřit na strategii diferenciaci.

5.2.2 Strategie podniku jako distributora

Ideálním pokusem o rozšíření podnikání může být distribuce kol značky Panther, které vyrábí mateřská společnost Panther International. Jedná se o velmi známou a úspěšnou značku jízdních kol v řadě států Evropy. Při výrobě kol Panther je velký důraz kladen na design, kvalitu a nové technologie. Zákazník si může vybrat ze širokého sortimentu jízdních kol. Kola Panther se vyrábějí v těchto kategoriích: horská, trekkingová, crossová, kola pro děti a mládež, „elektro“ kola, kola pro městský provoz, kategorie Dirt & BMX (speciální freestyle kola), kategorie lifestyle a tandemová kola. Těchto výhod může podnik plně využít při distribuci na českém trhu.

Protože v ČR se však jedná o naprosto neznámou značku jízdních kol, pro podnik by bylo vhodné začít nejprve se strategií soustředění pozornosti. Jestliže by byl o kola velký zájem, firma by mohla začít uplatňovat strategii diferenciaci na celém tuzemském trhu. Konkrétně lze navrhnout, aby se firma rozhodla pro jednu z níže uvedených strategií:

- **Soustředění pozornosti na určitý geografický trh.** V tomto případě na blízké okolí podniku. Navrhovala bych území Olomouckého kraje, popřípadě celou severovýchodní část České republiky. Na tomto území by se firma snažila propagovat celý sortiment jízdních kol Panther.
- **Soustředění pozornosti na konkrétní skupinu zákazníků.** Firma by se mohla zaměřit na starší obyvatele a nabízet jim tzv. E-biky. Celá jedna kategorie jízdních kol Panther, která čítá několik desítek kol tohoto typu, byla přizpůsobena právě potřebám starší generace. O „elektro“ kola by mohl být v České republice velký zájem. Tento typ kola na českém trhu nabízí jen pár firem a mezi nimi není ani jeden světově známý výrobce jízdních kol. Pokud by se firma rozhodla pro tuto distribuční strategii, je nezbytné zareagovat rychle. V tomto případě by firma nesměla otálet a musela by

začít s distribucí co nejrychleji. Nemohla by vyčkávat dva až tři roky, než se sníží zadluženost firmy, jak bylo doporučováno výše.

5.3 Odměny a zvyšování kvalifikace členů managementu

Odměny jsou zaměstnancům vypláceny, ale rozhoduje o nich samotná jednatelka, ředitel výroby či jednotliví mistři na základě svého osobního úsudku a často i osobních sympatií, což může být pro zaměstnance značně demotivující. Proto by si firma měla neprodleně vytvořit vlastní podnikovou směrnici, která by jasně stanovila, kdo, kdy a za jakých podmínek má nárok na odměnu.

Podnik by měl neustále zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců. Firma provádí školení, která jsou dána ze zákona (např. v oblasti bezpečnosti práce, přeškolení řidičů, řidičů vysokozdvížných vozíků atd.). Dělníci jsou školeni i v dalších oblastech (např. zaškolení pro práci s novým nářadím, stroji, zařízeními). Pokud však jde o vzdělávací či školicí programy pro členy managementu, tak se dá říci, že naprosto neexistují. Přitom členové vedení by si mohli zdokonalovat své vědomosti v řadě oblastí. Aby se snížila závislost na dvou osobách vedení, které mají dobré jazykové schopnosti, měli by ostatní členové vedení společnosti navštěvovat jazykové kurzy, jelikož se s většinou dodavatelů i odběratelů komunikuje v angličtině nebo němčině. Rovněž by bylo dobré obeznámit vedení společnosti alespoň se základy marketingu, který firma bude se vstupem na tuzemský trh potřebovat.

5.4 Systematické hodnocení dodavatelů

Podnik nehodnotí systematicky své dodavatele a připravuje se tak o cenné informace, které by měly být východiskem pro jakékoliv nákupní aktivity. Každý podnik by měl shromažďovat údaje o kvalitě výrobků či služeb svých dodavatelů a o tom, zda dodávky jsou dodávány včas a úplné. Zjištěné negativní rozdíly je třeba okamžitě řešit.

Ačkoliv s převážnou většinou dodavatelů sjednává nákupní podmínky sesterská společnost Pantherwerke, není to důvod, proč by podnik neměl hodnotit své dodavatele. Naopak by měl údaje o tom, zda je spokojen či nespokojen s dodávkami, předávat této společnosti a ta by z toho měla v případě zjištěných nedostatků vyvodit důsledky.

Protože analyzovaný podnik má kolem padesáti pěti dodavatelů materiálu a někteří se podílí na dodávkách jen velmi malou měrou, není třeba se zaobírat všemi dodavateli stejně intenzivně. Je potřeba se zaměřit na dodavatele, kteří jsou pro podnik nejdůležitější. Proto je vhodné dodavatele rozdělit do několika skupin například podle podílu dodávek na celkovém objemu nákupu. Na základě toho, do které kategorie daný dodavatel bude spadat, by k němu firma měla diferencovat přístup.

6 Závěr

Diplomová práce byla věnována analýze konkurenceschopnosti v konkrétním podniku, který se zabývá výrobou a prodejem jízdních kol. Cílem práce bylo na základně předchozí analýzy zjistit, jestli by se podniku Master Bike, s.r.o. vyplatilo vstoupit na český trh a jestli je schopný na tomto trhu obstát. Dále prostřednictvím analýzy vnitřních silných a slabých stránek podniku a vnějších příležitostí a hrozeb navrhnout opatření, která by vedla k zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Práce byla strukturována do několika částí. V první kapitole byly vymezeny teoretická a metodologická východiska. Druhá část byla věnována charakteristice podniku. Konečně v třetí části práce byla s pomocí různých metod hodnocena konkurenceschopnost podniku. Nejprve byla provedena PEST analýza, která odhalila příležitosti a hrozby ve vnějším okolí podniku. Následovala Porterova metoda pěti konkurenčních sil, s pomocí které bylo zjištěno, že míra ohrožení ze strany jednotlivých konkurenčních sil v českém odvětví je menší nebo stejná, než s jakou se podnik obstojně vypořádává na zahraničních trzích, proto by se podniku mohlo dařit i na českém trhu. S pomocí Pollakovy metody byla vypočítána hodnota ukazatele vitality podniku, jehož vysoká hodnota vypovídá o tom, že životaschopnost podniku v budoucnu je takřka zaručena. SWOT analýza, která je v závěru analytické části práce, shrnula slabiny a přednosti podniku a vnější příležitosti a ohrožení pro podnik. Na konci práce jsou pak uvedeny návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení stávající situace podniku.

Podnik by se měl pokusit vstoupit na český trh. Tato možnost se přímo vybízí hned z několika důvodů. Pro podnik je to dobrá příležitost získat nové a blízké odbytíště výrobků, což se mělo projevit i růstem ziskovosti. Pokud firma získá odběratele v tuzemsku, nebude tolik závislá na zahraničních velkoodběratelích ani na mateřské společnosti, která firmě často zprostředkovává zakázky v zahraničí. Byly navrženy konkrétní strategie, které by podnik mohl uplatňovat na českém trhu. V pozici výrobce a prodejce by se měl podnik zaměřit na strategii diferenciací a hledat zakázky v celé České republice. Jako distributor kol značky Panther má na výběr ze dvou možností – strategii soustředění pozornosti na určitý geografický trh nebo strategii sousedění pozornosti na konkrétní skupinu odběratelů. Ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku by dále přispělo vypracování podnikové směrnice pro

odměňování zaměstnanců, systematické hodnocení dodavatelů a zvyšování kvalifikace členů managementu.

Závěrem lze konstatovat, že vstup na český trh je pro firmu velkou příležitostí a firma má dobré předpoklady pro to, aby na tomto trhu obstála. Tento krok i další výše popisované by měly přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Seznam použité literatury

Publikace

1. GRUBLOVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2007. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
2. HANZELKOVÁ, A.; KEŘKOVSKÝ, M.; ODEHNALOVÁ, D.; VYKYPĚL, O. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
3. JIRÁSEK, J. A. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
4. KAŠÍK, J. a kol. *Metody a techniky diagnostikování podniku*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 1996. 197 s.
5. KAŠÍK, J.; MICHALCO, M. a kol. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.
6. KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
7. KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
8. KOTLER, P. *Marketing od a do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Přel. H. Škapová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
9. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 82-247-0966-X.
10. LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-X.
11. LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
12. LUDVÍK, L. *Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí: podpora malého a středního podnikání*. 1. vyd. Jilešovice: MAJ, 2000. 124 s. ISBN 80-86458-03-2.

13. MACÁKOVÁ, L. a kol. *Mikroekonomie. Základní kurs*. 7. vyd. Slaný: Melandrium, 2002. 271 s. ISBN 80-86175-20-0.
14. MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
15. MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
16. MIKOLÁŠ, Z. *Synergické podnikání - nový svět podnikání: přiměřeně praxe pro teoretiky a přiměřeně teorie pro praktiky*. 1. vyd. Jilešovice: MAJ, 2000. 64 s. ISBN 80-86458-01-6.
17. POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.
18. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Přel. K. Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
19. SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
20. VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
21. VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
22. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

Internetové zdroje

23. Bike Europe – Website for Bike Professionals. *Market reports 2005 – 2009* [online]. 12. dubna 2010, [cit. 15. března 2011]. Dostupné na WWW: < <http://www.bike-eu.com/facts-figures/market-reports/> >.
24. BusinessInfo.cz – Oficiální portál pro podnikání a export. *Uplatňování definice malého a středního podniku (MSP)* [online]. 21. října 2009, [cit. 10. ledna 2011].

- Dostupné na WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/uplatnovani-nove-definice-maleho-a/1000503/21196/>>.
25. CzechInvest – Agentura pro podporu podnikání a investic. *Definice malého a středního podnikatele* [online]. [cit. 10. ledna 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.czechinvest.org/definice-msp>>.
26. Český statistický úřad [online]. [cit. 15. března 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>>.
27. DotaceOnline.cz. *Jak správně určit velikost podniku?* [online]. [cit. 22. února 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.dotaceonline.cz/Page.aspx?SP=6637>>.
28. iDnes.cz. *Babyboom se zastavil, rodí se o stovky dětí méně než loni* [online]. 11. září 2009, [cit. 4. dubna 2011]. Dostupné na WWW: <http://zpravy.idnes.cz/babyboom-se-zastavil-rodí-se-o-stovky-deti-mene-nez-loni-pjn-/domaci.asp?c=A090911_090244_domaci_lf>.
29. iHNed.cz – Online zprávy hospodářských novin. *Husákovy děti přestanou plodit, babyboom skončí* [online]. 24. března 2008, [cit. 4. dubna 2011]. Dostupné na WWW: <<http://domaci.ihned.cz/c1-23477350-cesko-zaziva-rekordni-priliv-cizincu>>.
30. Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Životní úroveň v České republice dlouhodobě roste* [online]. 27. srpna 2010, [cit. 4. dubna 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/9345/27082010.pdf>>.
31. Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Informace pro dovozce jízdních kol a součástí pro jízdní kola z Čínské lidové republiky*. 1. října 2010, [cit. 14. dubna 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument7560.html>>.
32. RegioGraph.cz [online]. [cit. 7. dubna 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.regiograph.cz/cs/Nova-data-tykajici-se-kupni-sily-v-okresech-a-obcich-n276/>>.
33. RegioGraph.cz [online]. [cit. 7. dubna 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.regiograph.cz/cs/nova-kupni-sila-2010-n279/>>.

Právní normy

34. Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, v aktuálním znění.

35. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v aktuálním znění.

36. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění.

Podnikové zdroje

37. Databáze odběratelů a dodavatelů.

38. Výroční zprávy z let 2003 – 2010.

Seznam zkratek

aj.	-	a jiné
apod.	-	a podobně
a.s.	-	akciová společnost
atd.	-	a tak dále
b.	-	bodů
cca	-	cirka
cel.	-	celková
CZ	-	cizí zdroje
č.	-	číslo
ČLR	-	Čínská lidová republika
ČR	-	Česká republika
ČSÚ	-	Český statistický úřad
DPH	-	Daň z přidané hodnoty
EU	-	Evropská unie
HDP	-	hrubý domácí produkt
Kč	-	koruna česká
Kol.	-	kolektiv
Ks	-	kus
mil.	-	milión
mld.	-	miliard
MPSV	-	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSP	-	malé a střední podniky
např.	-	například
obr.	-	obrázek
p.	-	pošta
Přel.	-	přeložil/a
resp.	-	respektive
s.	-	strana
Sb.	-	sbírka
SRN	-	Spolková republika Německo
s.r.o.	-	společnost s ručením omezeným

str.	-	strana
tab.	-	tabulka
tis.	-	tisíc
tzn.	-	to znamená
vyd.	-	vydání

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Bušín 151

789 62 p. Olšany

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vlastnické vztahy ve skupině Panther International

Příloha č. 2: Grafické měřítko Pollakova modelu životaschopnosti podniku

Příloha č. 3: Porterova analýza pěti konkurenčních sil